

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA
FACULTAD DE PERIODISMO Y COMUNICACIÓN SOCIAL
MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE PROCESOS COMUNICACIONALES

“Mutual El Colmenar: aportes del diagnóstico, la planificación y la gestión desde la comunicación a la comprensión y generación de procesos participativos en una organización social”.

Director de Tesis: Washington Uranga
Codirectora: Silvia Delfino.

Javier Alejo Alcalá

Buenos Aires, Agosto de 2007.

ÍNDICE

INDICE	0
INTRODUCCIÓN	1
MARCO TEÓRICO	
• <i>Nuestra mirada sobre la comunicación</i>	5
○ Dos grandes miradas sobre la comunicación	5
○ La mirada funcionalista de la comunicación	6
○ Más allá de la teoría hipodérmica	8
○ ¿Comunicación para que desarrollo?	9
○ Hacia otra mirada de la comunicación	11
○ Comunicación y cultura	13
○ Comunicación y poder	14
• <i>Comunicación para un desarrollo inclusivo</i>	15
○ El Estado y sus dificultades para generar procesos participativos	18
○ Las organizaciones y sus dificultades para insertarse en procesos participativos	21
○ Las dificultades para el trabajo articulado en torno al desarrollo	25
○ La propuesta: un cambio cultural	28
○ Pensando las posibilidades de transformación	30
• <i>Intervenir en procesos comunicacionales</i>	30
○ Participación	32
○ Nuestro modo de entender la gestión	32
• <i>La investigación</i>	33
○ ¿Qué es hacer ciencia?	35
○ Problemas reales y problemas científicos	38
○ Relaciones y diferencias entre diagnóstico e investigación	39
○ El rol del marco teórico	40
• <i>¿Qué es un diagnóstico?</i>	42
○ Los primeros pasos	44
○ Diagnóstico desde la comunicación	45
○ Nuestra perspectiva sobre el conocimiento de los actores	46
• <i>Definiendo nuestra mirada de la planificación</i>	47
○ Elementos de la planificación	49
○ Planificación y poder	50
• <i>Algunos conceptos que guían nuestro análisis</i>	51
○ Demanda	51
○ Las necesidades	54
○ Autoridad	55
METODOLOGÍA	
• <i>Opción metodológica</i>	56
○ La investigación- acción	59
○ La descripción del proceso con la mutual	60
• <i>Orientaciones prácticas</i>	65
○ Dimensiones posibles de análisis de una organización, programa o proyecto	66
○ Los pasos para un diagnóstico	69
○ Análisis en clave comunicacional	70
○ Complejidad del diagnóstico	71
EL CONTEXTO DE LA EXPERIENCIA	
• <i>Ubicación de la experiencia</i>	72
○ Historia de Moreno	73
○ La vida cotidiana en Cuartel V	76
CUERPO CENTRAL	

Capítulo 1	
• 1986- 1989: CONSEJO DE LA COMUNIDAD	77
• Los actores del proceso	85
• La experiencia en marcha	91
• Los logros del Consejo de la Comunidad	93
• Consejo de la Comunidad: confluencias de actores e intereses	95
• De la unidad de objetivos a la división	97
• El Consejo de la Comunidad y la problemática del transporte	100
• Los primeros pasos hacia la Mutual El Colmenar- fines de 1989	100
Capítulo 2	
• El Comienzo del servicio-1990	105
• Se lanza el servicio	110
• La lucha continua – 1991	114
• Cambio de intendente, pero la historia se repite	118
• Crecimiento del servicio	120
• La consolidación de la figura mutual	122
Capítulo 3	
• Servicio Comunitarios - una mutual no sólo de transporte	124
• La conformación de la mutual	127
• El trabajo con las organizaciones – fortalecimiento de las redes sociales	130
• Una propuesta interesante: el periódico de la mutual	132
• Una respuesta a la problemática de la relación con los vecinos: los voceros	135
• Continua el crecimiento de la mutual- nuevo recorrido	138
• No sólo actividades para los socios – apertura hacia la comunidad	141
• El aporte de la mutual – contribuyendo desde el servicio	144
• De la política como paraguas a la política como problema	146
• La política partidaria en debate	149
• El uso político de la mutual	151
Capítulo 4	
• Cambio del contexto económico – primeros indicios de la crisis	154
• La importancia de la utopía	157
• Adentrándonos al modo de funcionamiento de la mutual	160
• La relación con los socios	162
• La toma de decisiones en la mutual	166
• La relación con los empleados	169
• Distancia entre los directivos y los empleados	173
• La mutual como espacio de formación – ausencia de una política institucional	177
Capítulo 5	
• En torno al proceso de institucionalización de la mutual	180
• Surgimiento de un nuevo recorrido y conflicto con los empresarios- 1996	186
• Consolidación del Centro Educativo y surgimiento del grupo de jóvenes	188
• La gran fiesta de los chicos	190
• Visiones de la mutual: municipalidad paralela	193
• La situación del transporte comienza a complicarse	195
• Un nuevo enfrentamiento con el Municipio: la entrada a Lomas.	199
• Un nuevo servicio: la farmacia – 2000	202
Capítulo 6	
• Conflictos dentro de la mutual – Alejamiento del Bebe Ricci.	204
• La discusión del poder en la mutual	207
• La separación entre lo político y lo social- primacía de lo político	213
• La mutual pierde parte de su diversidad	215

<ul style="list-style-type: none"> • Nacimiento de nuevos programas • Algunos intentos para salir de la crisis interna • Crisis en el país- Gobierno de la Alianza • Estalla la crisis del país – el servicio de transporte se complica • Otra de las características de la mutual: la imprevisión económica • Nace el proyecto Redes Solidarias 	218 220 222 224 226 228
Capítulo 7 <ul style="list-style-type: none"> • El camino hacia las redes sociales • Estalla el conflicto en transporte: creación de COLTRANS • La imagen de la mutual comienza a cambiar • La situación económica del país mejora, no así la de la mutual • La apuesta en la Huella • Suspensión del servicio- 2005 • La crisis: la mutual sin colectivos • Reflexiones sobre la crisis • A la empresa no le interesa la gente 	230 231 236 238 241 244 246 249 251
Capítulo 8 <ul style="list-style-type: none"> • Hacia otra lógica de construcción • Algunas definiciones institucionales • La mirada actual de la conducción • Imponiendo reglas a la empresa • Apoyo a la mutual • Hacia un balance de la experiencia • La identidad generada por la mutual • La identificación de las personas con la mutual • Algunas precisiones sobre el espíritu • La mutual hoy 	254 257 259 260 262 264 268 271 272 275
CONCLUSIONES Conclusiones a partir del dispositivo de Claudia Villamayor <ul style="list-style-type: none"> • Dimensión político- cultural • Dimensión comunicacional • Dimensión económica • Dimensión organizacional • Conclusiones del recorrido Introducción a la conclusión conceptual <ul style="list-style-type: none"> • La experiencia del Consejo de la Comunidad • El funcionamiento del Consejo de la Comunidad • La mutual El Colmenar • Comprendiendo la organización • Otras reflexiones • La comunicación más allá de los medios • La importancia de la dimensión política- cultural • Algunas reflexiones metodológicas Palabras finales	278 279 282 284 285 286 288 298 304 308 315 319 326 331 333
BIBLIOGRAFÍA	338

Introducción

La mutual **El Colmenar** lleva 17 años de trabajo en Cuartel V, Moreno, Provincia de Buenos Aires, y es una de las instituciones más relevantes de la zona, reconocida no sólo a nivel local sino también nacional. En nuestra mirada es una organización muy interesante de analizar dado que no sólo se trata de la **primera mutual de transporte del país**, sino que en su proyecto busca **conjugación un servicio económico** como el transporte (agregando luego farmacia), con un fuerte **trabajo social en el territorio**.

Asimismo, es una organización **surgida de procesos organizativos de los actores locales** que reconoce como génesis el **Consejo de la Comunidad de Cuartel V**, el cual nace a principios de 1986 y cuya historia es central para comprender a El Colmenar. De este modo, recorrer la historia de la mutual es dar cuenta de un proceso organizativo popular de más de 20 años.

Mi primera visita a El Colmenar fue en mayo de 2002, cuando me encontraba cursando una materia de mi carrera de grado en la cual debíamos hacer un trabajo de campo. Hasta ese momento no conocía a la organización, la cual me fue sugerida por el coordinador del proyecto de extensión universitaria “Sociales Sale a la Calle”, Naum Poliszuk.

En este primer acercamiento nos reunimos con Sergio Ebis (presidente) y Silvia Ebis (encargada de las actividades comunitarias), y acordamos comenzar nuestro trabajo integrándonos en la **comisión de comunicación de la mutual**. Desde ese espacio comencé a conocer a El Colmenar, su historia, las actividades que venía realizando, sus logros y sus conflictos. La **primera mirada** que tuve de la institución se fue construyendo en el **diálogo cotidiano** con las personas que trabajaban en este equipo. Esta **primera impresión se fue completando** a medida que **fui partícipe de otras actividades**, lo cual me permitió generar mis propias ideas.

Más aún, esta **primera idea de la institución se fue completando y modificando** a medida que pasaba el tiempo y conocía otras personas y leía otros documentos. Y esto es central para nosotros, pues representa un doble aprendizaje: la necesidad, por un lado, de dar cuenta de las distintas voces para conocer la **complejidad de un proceso** y, por otra parte, reconocer que la comprensión del mismo se va modificando a medida que uno se compromete.

Luego de este primer contacto seguí vinculado a la mutual. El equipo de comunicación se había disuelto pero la necesidad de comunicarse se mantenía. Durante el 2003 El Colmenar se propuso realizar una campaña de comunicación para poner en agenda el tema del transporte público como un derecho y los encargados de difundirla eran los voceros, así que comencé a vincularme con el coordinador de este equipo para trabajar en común. A partir de este trabajo tuve la oportunidad de escuchar a un grupo que no conocía, a la vez que también pude participar de reuniones en los barrios con los vecinos, las cuales me fueron dando una idea de cómo se veía a la mutual. Logramos hacer un plan de trabajo interesante, con reuniones de muchas personas, e incluso el mismo se puso se marcha, aunque con altibajos, dado que no se contaba con muchos recursos y, además, por ese entonces las urgencias de la mutual en lo que respecta al transporte ya eran acuciantes.

Posteriormente surgió la posibilidad de hacer un trabajo para la Red Solidaria Abriendo Caminos, compuesta por 28 comedores, que coordinaba gente de la mutual. Esto, como lo anterior, significó conocer a otras personas y otras miradas en torno a la mutual. Finalmente, ese mismo año comenzó una capacitación a líderes comunitarios. Es decir, mi conocimiento, así como la **confianza que se fue construyendo con los directivos de la mutual está dada por un hacer en común**, y esto no es un dato menor.

Luego, ya al año siguiente (2004), comencé una capacitación con empleados de la mutual a fin de conformar un grupo de comunicación. Este intento se vio frustrado, pero significó recibir una nueva mirada de la mutual, ya que no había tenido oportunidad de conversar con los empleados administrativos antes. De este modo, puedo decir me fui moviendo por distintas áreas de la organización, conociendo a las personas y sus ideas, aunque nunca en profundidad. Más allá de todo este camino recorrido y los múltiples diálogos que tuve, debo señalar que los aprendizajes y conocimientos que surgieron durante el proceso de investigación me sorprendieron. Sin dudas, entonces, no es posible comparar esto con el conocimiento que surge desde el sentido común.

Por otra parte, nos interesa destacar que **la relación construida con la mutual es significativa**, pues **no soy una persona “extraña”** para ellos, aunque, por supuesto, no sea uno más. Este vínculo construido fue lo que me permitió plantearles la posibilidad de trabajar con ellos esta apuesta que es reconstruir la historia de la mutual, para lo cual recibí todo el apoyo de la comisión directiva, sin el cual no hubiera sido posible. De este modo, la investigación se propone, en primer lugar, ser de utilidad para las propias personas de la mutual y, en segundo término, compartir los saberes y aprendizajes del proceso con las organizaciones sociales de la zona.

La inquietud que me movilizó fue considerar la historia de la mutual riquísima y llena de saberes y conocimientos que pueden servir no sólo a la mutual sino también a otras instituciones. De este modo, nos propusimos conocer el proceso organizativo, cómo se fue trabajando la tensión entre el proyecto comunitario y el económico, la disputa política y la gestión institucional, entre otras cuestiones. Asimismo, buscamos dar cuenta de los sentidos construidos, de los distintos proyectos en pugna, de los aprendizajes, logros y dificultades en el proyecto. Así, buscamos **generar un material que permita una reflexión sobre la práctica en miras a aprender de ella y transformarla**.

Como cuestión personal, es importante señalar que desde mi experiencia profesional y docente asumo como problemática la **intervención** en instituciones sociales desde una **mirada comunicacional**, planteándome en todo momento generar **procesos participativos** en el proyecto encarado, a la vez que promover el mayor grado posible de participación en la institución. Me preocupa el **fortalecimiento y democratización de las organizaciones de la sociedad**, en tanto considero que son esenciales para la democracia que muchos deseamos. Pienso en organizaciones sociales que puedan ser “representativas” de su barrio y realicen un trabajo articulado con el Estado, no reemplazarlo.

Así, la tesis es también un espacio en el cual reflexionar sobre los procesos participativos por mí encarados en organizaciones sociales a partir de la planificación comunicacional. Por otra parte, busco que la investigación permita a los dirigentes de instituciones sociales reflexionar sobre la participación en sus espacios y a los planificadores - comunicadores no sólo pensar su colaboración en esta apuesta a la construcción de organizaciones participativas, sino reflexionar sobre su relación con las instituciones sociales en procesos de construcción colectiva.

Finalmente, mi interés es que la tesis pueda contribuir a la elaboración de cierta “perspectiva de abordaje” de las organizaciones sociales, la cual posibilite comprender la institución, sus prácticas y sentidos, y a partir de ello elaborar propuestas de intervención en conjunto con los propios integrantes. Busco, por lo tanto, **reflexionar y contribuir a la generación de un abordaje desde la comunicación**.

De acuerdo con la concepción de PLANGESCO, la **gestión** debe entenderse como una concepción y práctica respecto del **poder**, de la administración del mismo y de la forma de construir consensos y hegemonía dentro de una determinada organización. De esta forma, toda gestión pone en juego la

participación, en tanto ésta se vincula ineludiblemente con la toma de decisiones y el modo de construcción de ese proyecto colectivo.

Así, la participación aparecerá como tema a reflexionar en la gestión de toda organización social, más aún en aquellas que se definen como participativas. Esto, a su vez, nos llevará a preguntarnos por los procesos que permiten, o no, **generar identidad y pertenencia organizacional**. Y esto, desde nuestra mirada, guarda relación con un modo de hacer y organizarse que desarrolla un grupo social. En este sentido, busco reflexionar sobre las limitaciones que los actores encuentran para lograr procesos participativos y, en especial, me interesa pensar la tensión entre la necesidad de reproducción de la institución y la voluntad participativa de la misma.

Sostengo que no se trata de imponer participación o decretar que ésta exista. La participación es un proceso de construcción colectiva que se da en un determinado contexto histórico, social, político y cultural que condiciona el hacer de los actores. De allí que más allá de definir la participación y proponer un modelo utópico, cristalizado, consideramos que es de suma importancia entender el proceso por el cual la organización desarrolla (posibilita) un determinado modelo de participación, el cual guardará relación, en nuestro enfoque, con un determinado modelo de comunicación, de construcción de vínculos y relaciones con los actores. Sólo comprendiendo el proceso por el cual se llegó al modelo organizacional actual, y teniendo como referencia un modelo utópico, es que se puede proponer cambios en las organizaciones sociales.

En tanto partimos de un enfoque comunicacional, nos interesará dar cuenta de cómo la comunicación posibilita la participación. Es decir, pensar los procesos comunicativos en relación a una **apropiación cultural** que posibilita sentir un proyecto como propio. Asimismo, debemos pensar la participación no sólo como opción política, como derecho, sino también en términos de eficacia, lo cual debe hacernos preguntar qué entendemos por ella, si un cálculo racional de costo- beneficio propio de la lógica mercantil o bien una idea de eficacia que vincule la participación con identidad y pertenencia, entendidas como parte del desarrollo necesario de toda persona.

Por otra parte, si en toda organización **la toma de decisión** es problemática, esto se debe a las distintas miradas y proyectos presentes en ellas, lo cual requiere de una puesta en común y generación de consenso. Ahora bien, este **consenso es en sí mismo problemático**, no puede verse como punto de llegada sino como proceso permanente. Más aún, debemos pensar toda decisión como un momento en el cual se corta el diálogo, más aún cuando **del intercambio no se desprende la decisión a tomar**.

Aquí entra una cuestión que es central para nosotros: la forma en que los sujetos entienden y dan sentido a aquello que llamamos “lo real” no está aislada su **experiencia**, vivencias atravesadas por cuestiones económicas, políticas, sociales y culturales del entorno en el cual viven. La importancia de **dar cuenta del contexto**, entonces, se debe a que estas cuestiones no son “externas” a la comunicación sino constitutiva de la misma, **no son variables al pensar la comunicación sino sus componentes**. Por consiguiente, los **procesos comunicacionales no pueden pensarse como un “afuera” desde el cual es posible modificar conflictos**, aunque sí posibiliten los mecanismos para su resolución.

En esta línea, creemos que la comunicación es central en una organización en tanto las distintas actividades en ellas, como ser fijar objetivos, dividir tareas, intercambiar información, evaluar lo realizado, **implican prácticas comunicativas, formas de relación y construcción con otro**, en las cuales se irá perfilando una identidad organizativa, una cierta cultura organizacional. Más aún, en estas prácticas se irá construyendo una **trama de sentido**, un modo de significar y comprender la realidad que es fruto de la negociación entre los miembros, las cuales no estarán ausentes de disputas de poder.

Desde nuestra óptica de trabajo nos interesa, entonces, **comprender y analizar los modos organizativos que los actores sociales desarrollan**, dando cuenta de cómo esa elección es funcional a los objetivos que se proponen cumplir. Es importante señalar algo básico, pero que no lo es: la institución en la cual entramos funciona, es decir, realiza alguna actividad que el grupo humano que la compone se ha propuesto. Así, la relación entre planificador e institución aparece como hecho problemático, sobre todo cuando pensamos intervenciones que no buscan la “simple mejora funcional” de una institución, sino una intervención desde la comunicación considerada como herramienta para desarrollo organizacional, un proyecto que busca la democratización de la institución. En esta línea, entendemos que toda intervención posee una orientación política que la guía y la comunicación sólo puede ser entendida en el marco de este proyecto político.

Finalmente, la elección de El Colmenar como “objeto” de estudio se enmarca en una premisa que para nosotros es fundamental: “el campo de los problemas de comunicación no puede ser delimitado desde la teoría, no puede serlo más que a partir de las prácticas sociales de comunicación, y esas prácticas en América Latina desbordan lo que pasa en los medios y se articulan a espacios y procesos políticos, religiosos, artísticos, etcétera, a través de los cuales las clases populares ejercen una actividad de resistencia y réplica” (Barbero, 1987b: 127). Así, buscamos **teorizar a partir de las prácticas**, reconociendo que en ellas hay gran cantidad de saberes que necesitan ser sistematizados y reconocidos como **aportes teóricos que las organizaciones populares y los movimientos sociales pueden hacer a la academia**. Como señala Barbero, “(...) hay que llegar a la teoría pero desde los procesos, desde la opacidad, desde la ambigüedad de los procesos” (Barbero, 1984).

Nuestra mirada sobre la comunicación

Definir lo que entendemos por comunicación nos parece de gran relevancia en este trabajo dado que, como sostiene Argumedo, “no existen marcos teóricos <inocentes> en sus consecuencias y vinculaciones políticas” (Argumedo, 1993:24). Es decir, podemos reconocer detrás de **toda teoría** un **modelo de sociedad**, lo cual implica definiciones económicas, políticas, sociales y culturales.

En esta línea, sostenemos que el modo en el cual se desarrolla la comunicación en una institución, proyecto o política pública nos habla de su gestión, de la forma en la cual se definen los objetivos de toda iniciativa. Así, desde la mirada de PLANGESCO, la **comunicación no puede desligarse de la gestión**, pues el modo en el cual se toman decisiones, se comunica hacia el interior de la organización, se construyen vínculos con otros y se estimula la participación, pone en juego miradas y prácticas comunicacionales en las cuales es posible reconocer un **proyecto político que la guía**. Así, trabajar la concepción de comunicación se convierte no en un problema teórico, sino en una cuestión práctica.

En este marco, nos interesa remarcar que la **comunicación no puede ser pensada por fuera de un proyecto político**, dado que cobra sentido cuando hay un **objetivo al cual se busca contribuir**. Es muy difícil, sino imposible, pensar estrategias de comunicación cuando no se tiene en claro qué es lo que se quiere hacer y cómo se quiere hacerlo, lo cual supone un debate político antes que comunicacional. En esta línea, el proceso que se desate será totalmente diferente según se busque potenciar beneficiarios pasivos (consumidores) o bien sujetos partícipes (ciudadanos), y esto más allá de los discursos que puedan acompañar las prácticas.

Será luego de esta definición política que los comunicadores, conjuntamente con otros actores, puedan pensar las **estrategias y metodologías coherentes con lo buscado**, lo cual es, tal vez, el mayor de los desafíos hoy, dado que como señala Barbero hemos roto con el funcionalismo a nivel discursivo pero estamos lejos de haberlo hecho en la práctica. Es por ello que más allá de lo discursivo, nos interese **analizar las prácticas de los actores**, asumiendo el **discurso como una práctica más**.

Dos grandes miradas sobre la comunicación

Como señala María Cristina Mata, en la noción de comunicación conviven dos definiciones en tensión: la comunicación entendida como **experiencia humana** y la comunicación entendida como **trabajo** (Mata, 1994). En tanto experiencia, la **comunicación** es algo que **nos constituye**, algo esencial en la vida cotidiana de los sujetos, de allí la sensación de que “todos nos comunicamos” (Mata, 1994). Ahora bien, en el transcurso de la historia, la comunicación se convirtió en un trabajo, es decir, un **campo de preocupación social**.

En este campo profesional podemos distinguir entre una mirada que reduce la comunicación al manejo de medios y técnicas, la cual denominamos **instrumental**, y otra propuesta que, sin desconocer la importancia de los medios y las técnicas, piensa la comunicación más allá de ellos, una mirada que nos coloca en el campo de la **comunicación y la cultura**.

Así, mientras que la mirada instrumental define la comunicación como *transmisión de información* que va de un polo emisor a un polo receptor, desde la segunda propuesta asumimos la comunicación como “todo proceso social de producción de formas simbólicas, considerando tales procesos como fase constitutiva del ser práctico del

hombre y del conocimiento práctico que supone este modo de ser” (Uranga, 2002: 8). En esta mirada, preferimos utilizar el concepto de **procesos comunicacionales** en lugar de hablar lisa y llanamente de comunicación para guardar coherencia con una concepción de la comunicación que se apoya sobre todo en las relaciones y en las interacciones entre los sujetos que son actores de la misma (Uranga, 2002).

De este modo, debemos señalar que los comunicadores, desde nuestro campo profesional, **buscamos intervenir en esa experiencia elemental** de los sujetos como son los procesos comunicacionales. Es decir, nos proponemos **interpelar** a los actores con algún nuevo contenido valorativo, conductual o conceptual que modifique su práctica cotidiana en términos de una **transformación** o de una reafirmación más fundamentada. En otras palabras, nuestros discursos siempre propondrán **modelos de identificación** en los cuales intentamos el sujeto se reconozca, se sienta aludido o acepte la invitación a ser eso que se le propone.

En esta línea, la comunicación es para nosotros “una **perspectiva** de abordaje factible de ser aplicada a **cualquier práctica social**, una forma de posicionarse, en primer lugar, para el análisis, pero también de construir un modo de intervención que tiene como fin último el cambio” (Uranga, 2002: 8). Es decir, desde la comunicación no sólo es posible elaborar mensajes y pensar estrategias para lograr ciertos objetivos, sino también **analizar nuestras prácticas, los sentidos que en ellas promovemos y los vínculos que construimos**.

Partiendo de este enfoque, “ya no es posible diferenciar, por ejemplo, acciones técnicas de acciones de comunicación” (Massoni, 2000: 131), en tanto “toda práctica social es factible de ser reconocida como espacios de interacción entre sujetos, en los que se verifican procesos de producción de sentido, de creación y recreación de significados” (Uranga, 2002: 1). Y esto tiene gran importancia para un **análisis desde la comunicación**, ya que entonces no sólo nos interesará dar cuenta de las prácticas que comúnmente se describen como “comunicacionales”, aquellas cuyo fin explícito es comunicar, sino otras prácticas de los actores sociales, reconstruyendo los sentidos que ellas ponen en juego y la propuesta de vínculo que contienen. Más aún, esta mirada nos permite entender que los **sentidos contruidos por los actores van más allá de los esfuerzos** (prácticas explícitas) **por comunicar**, los desbordan.

Así, sostendremos que la **comunicación humana no puede planificarse**, no puede controlarse esta experiencia básica de hombres y mujeres, lo que **sí pueden planificarse son estrategias discursivas, espacios de encuentro, modos de comunicarse y propuestas de vinculación entre sujetos**. En este marco es que podemos hablar de la comunicación como *perspectiva estratégica de intervención en estas dinámicas socioculturales* complejas (Massoni, 2001).

La mirada funcionalista de la comunicación

A nuestro entender, la mirada que prima hoy sobre la comunicación es la **instrumental**, es decir, aquella que establece una **relación mecánica** entre el **discurso** de un **emisor activo** y la **acción** de un **receptor pasivo** que recibe el mensaje enviado a través de un canal.

Esta forma de pensar los procesos de comunicación surge en la década del '40 a partir de los trabajos de Shannon y Weaver y se trata de un **esquema lineal** pensado para **máquinas**, donde la comunicación se considera exitosa cuando el destinatario recibe exactamente lo que la fuente ha organizado como mensaje a transmitir. Esto es posible, en la mirada de los autores, gracias a la existencia de un **código** compartido,

entendido como un “sistema de reglas que atribuyen a determinadas señales un determinado valor”¹, y no un cierto significado.

Es decir, en esta mirada **no hay una preocupación por el sentido**, en tanto se asume que si el mensaje se encuentra bien codificado el **efecto** buscado se logrará. Como señalamos, se trata de una concepción lineal, de una **relación causa – efecto**, que pasará a ser utilizada para pensar los procesos de comunicación humana.

De este modo, y ya pensando en la comunicación entre humanos, las preocupaciones de esta propuesta teórica estarán centradas en que el *mensaje llegue al destinatario* y que sea *eficaz*. Cuando no se produzca el efecto esperado, el análisis centrará su foco en dos cuestiones: la **elección del canal adecuado**, para que el mensaje llegue a quien se quiere, y la **claridad del mensaje**, es decir, el modo en que se ha producido (codificado) el mensaje para que sea entendido por el receptor. Por consiguiente, los problemas que se pueden dar son “técnicos” y hay que revisar los medios empleados, de allí que denominemos a esta mirada **instrumental**.

Ahora bien, para entender esta definición de la comunicación debemos remitirnos al contexto histórico de surgimiento de esta propuesta, dado que esos momentos nos encontramos con una **concepción de los medios masivos como omnipotentes**, como capaces de **inyectar valores a las personas y modificar sus conductas**: nos encontramos en el auge de los desarrollos de la **Teoría de la Aguja Hipodérmica**.

La premisa de esta teoría es que cada miembro del público es directamente atacado por el mensaje (Wolf: 1987). Tal premisa se relaciona con una mirada sociológica que nos habla de la existencia de una **sociedad de masas**, entendiendo la masa como un conjunto homogéneo de individuos y postulando que en este tipo de sociedad los vínculos entre los individuos se hallan fragmentados, por lo cual predomina el aislamiento, personas sin relación entre sí. Dado este aislamiento, los medios pueden manipular, es decir, se les otorga un poder ilimitado en tanto y en cuanto ante el mensaje no cabe otra cosa que la reacción esperada por el emisor. Se trata de una **teoría psicológica de la acción** más que un modelo de comunicación (Wolf: 1987).

Nos encontramos, así con una teoría conductista que nos habla de la relación entre organismo y ambiente, donde el elemento crucial pasa por el *estímulo*. Las individuos son permanentemente estimulados y es a partir de esto que reaccionan. De esta manera, estímulo (emisor) y respuesta (receptor) parecen unidades naturales con las cuales describir el comportamiento (la comunicación). Por otra parte, los efectos no se estudian sino que se dan por supuesto. Así, cada individuo es un átomo aislado que responde por separado a los mensajes. No hay aquí una pregunta por la cultura, ni su problematización. Se vincula comunicación a conducta, considerando que la comunicación, en tanto estímulo, puede modificar conductas.

Ahora bien, ¿cómo fue posible que un esquema pensado para máquinas tuviera tanta difusión y se convirtiera en el esquema hegemónico para pensar la comunicación humana? Más aún, ¿cómo es que aún hoy, más allá de todas las críticas que se le hacen a este esquema, siga vigente?

Para entender la fuerza de esta mirada, debemos considerar el trabajo realizado por **Lasswell** en la década del '40, dado que sus aportes tuvieron una enorme influencia en el campo comunicacional. Ahora bien, sólo los aportes del autor son escasos para comprender los motivos por los cuales este modo de pensar aún hoy se mantiene. Para avanzar en esta comprensión, más adelante en el texto haremos referencia a

¹ Este modelo fue conocido como *Teoría Matemática de la Información*.

otra cuestión que consideramos fundamental para la instalación de esta línea de pensamiento y su supervivencia en el tiempo: el **desarrollismo** en América Latina. Veamos, entonces, cuales fueron los aportes del autor.

Si hay algo central en el pensamiento de Lasswell es que el problema que se le planteaba era cómo traducir un cierto esquema conceptual, como el de la Aguja Hipodérmica, en un esquema práctico de investigación. A tal fin, el autor formula 5 preguntas que serán de vital importancia (¿quién/ dice qué/ a través de qué canal/ a quien/ con qué efecto). Y esto es un gran logro, ya que **genera un primer esquema que permite operacionalizar la teoría** y aplicarla prácticamente definiendo áreas de investigación, todo lo cual tendrá gran repercusión.

Y este reconocimiento le permitirá a Lasswell ratificar los postulados de la Teoría Hipodérmica, en tanto el autor asume la comunicación como un proceso de transmisión de significados, ratificando en sus escritos que la iniciativa corresponde exclusivamente al comunicador y que los efectos se dan sobre el público. Así, las premisas de las cuales parte Lasswell para pensar el proceso de comunicación de masas son: a) se trata de un proceso asimétrico, con un emisor activo que produce el estímulo y una masa que recibe; b) la comunicación es intencional y tiende a un fin; c) los papeles de comunicador y destinador son aislados, independientes de las relaciones sociales y culturales en los que se produce los procesos comunicativos (Wolf: 1987). Como vemos, estos tres puntos se corresponden con los postulados de la teoría hipodérmica y serán retomados por numerosos autores para pensar la comunicación².

Más allá de la teoría hipodérmica

Si bien sostenemos que las concepciones de la teoría hipodérmica se encuentran como línea fuerza al momento de pensar la comunicación, muchas de las propuestas actuales consideran algunos elementos superadores de las mismas los cuales, si bien no rompen con el esquema lineal, vertical y unidireccional sobre el cual ésta se sustenta, cuestionan algunos de sus supuestos.

La primera crítica a los supuestos de la teoría hipodérmica proviene de la llamada **corriente empírico – experimental** o “de la persuasión”. Esta corriente se propone reflexionar sobre la eficacia de la persuasión y para ello lleva a cabo experimentos en laboratorios. La idea de fondo que orienta estos estudios es que la **persuasión** es posible, pero los resultados alcanzados contradicen esta aseveración. Ante esta realidad, se procede a una revisión de la idea mecanicista de la comunicación y el modelo estímulo - respuesta. De este modo, los autores de esta corriente señalan que entre estímulo y respuesta encontramos procesos psicológicos que intervienen³.

Así, el modelo de la teoría hipodérmica no se transforma, sino que sólo se ve cuestionado en un aspecto: la existencia de **procesos psicológicos hace que los efectos varíen** según las personas (Wolf: 1987). No se pone en duda la idea que los medios producen efectos, pero sí que la persuasión es más complicada de lo que parece afirmar la Teoría de la Aguja Hipodérmica. La diferencia se plantea en términos

² Esta concepción lineal de la comunicación estará presente en diversas teorías (Teoría Hipodérmica / Estudios Empíricos sobre terreno / Usos y Gratificaciones / Semiótica – Informacional / Semiótica - Textual), aún en aquellas que se proponen una teoría crítica de la sociedad (Escuela de Frankfurt). *Para más desarrollo de estos temas ver Wolf - La investigación en la comunicación de masas.*

³ Estos factores son: a) motivación por informarse; b) exposición selectiva; c) percepción selectiva; d) memorización selectiva.

de **psicología individual**, donde la **cultura no juega un rol importante**, como sí tendrá en otras formulaciones de la comunicación.

La otra corriente que aportará sus críticas es la de los **estudios empíricos** sobre el terreno o “de los efectos limitados”. De este modo, si en el caso de la teoría hipodérmica se hablaba de manipulación y en la teoría psicológica de persuasión, esta teoría hablará de **influencia**, y no sólo de la ejercida por los medios, sino de la influencia que se da en las relaciones comunitarias (Wolf: 1987).

El corazón de esta teoría consiste en relacionar los procesos de comunicación de masas con las *características del contexto social en el que se producen*. De esta manera, para comprender las comunicaciones de masa se postula como imprescindible **atender al ámbito social más amplio en el que operan** y forman parte. Este señalamiento tampoco rompe la mirada lineal de comunicación que venimos remarcando, pero si agrega un nuevo elemento a lo que es la reflexión comunicacional: la **preocupación por el contexto**.

Para entender que la idea lineal no se ha modificado, debemos señalar que esta preocupación por las características del contexto no modifica la concepción de causa-efecto, lo único que hace es tener en cuenta que el mensaje a ser transmitido se va a insertar en un contexto y que su mayor eficacia estará dada siempre y cuando pueda adecuarse a las particularidades del mismo. La comunicación, aquí, como en las propuestas anteriores, se considera debe **“convencer” al otro**.

Dentro de esta propuesta, se considera, por un lado a la cultura, y por otro la comunicación. Así, la *cultura aparece como el contexto en el cual se da la comunicación (Dayan; 1997) y como elemento necesario a tener en cuenta para lograr una mayor eficacia en el mensaje*. En otras palabras, **la cultura no es parte de la comunicación, sino el marco en el cual los procesos de comunicación se producen**.

Ahora bien, los aportes de esta corriente son interesantes, pues una de las conclusiones a la cual llegan estos estudios es que *en el proceso de formación de la opinión, los massmedias son tan sólo uno de los elementos*. Esto abre el camino a pensar que no se puede considerar a los **individuos** como si estuvieran aislados, sino que pertenecen a una **red de interacciones**. Se postula que los individuos están insertos en *grupos de pertenencia* donde la influencia personal es más eficaz que la impersonal del medio.

Esto nos habla de la pérdida del concepto de masa⁴ como concepto explicativo. La referencia a grupos de pertenencia rompe con la visión atomística del individuo para considerarlo como integrante de un grupo social, lo cual supone un avance en las reflexiones sobre los procesos comunicacionales.

¿Comunicación para qué desarrollo?

Como hemos señalado, para entender el predominio de la mirada instrumental de la comunicación no sólo debemos considerar el aporte que realizó Lasswell al campo sino, más que nada, la coincidencia de esta mirada con una propuesta de intervención sobre la realidad social que entró con mucha fuerza en América Latina en la década del '50: el **difusionismo**.

⁴ Ver lo trabajado por Martín Barbero respecto a este concepto en “De los Medios a las Mediaciones”.

De este modo, para entender por qué esta mirada conceptual sigue dominando el modo de pensar la comunicación debemos realizar una **revisión histórica del surgimiento del campo comunicacional** en América Latina y las instituciones que fueron protagonistas en esta etapa.

A partir de los trabajos de Mattelart (Mattelart: 1993) conocemos que las primeras concepciones de la comunicación que se desarrollan en Estados Unidos se vinculan a la promesa de una nueva comunidad. Los *medios masivos* se ponen en relación con la **democracia** en tanto ellos serían los encargados de garantizar la unidad entre los individuos, un *sentido común de pertenencia*. En estos momentos, principios de siglo XX, Estados Unidos es un país pujante, con una democracia en pleno surgimiento. Por consiguiente, la mirada sobre los medios de comunicación es una mirada cargada de optimismo y que asigna a ellos una *tarea de control y orden* que se mantendrá en posteriores formulaciones⁵.

Cuando en 1949 aparece por primera vez la palabra **desarrollo** en un discurso pronunciado en tierras estadounidenses, inmediatamente la comunicación, con su carga positiva, se vincula con él. De esta forma, se postulará que **sin comunicación no puede haber desarrollo**. Más aún, los *medios son considerados como agentes del desarrollo y promotores de conductas modernas* en tanto expresan la modernidad tecnológica y social (Mattelart: 1993)

Esta propuesta de desarrollo (y modernización) se plasmará en nuestro continente a partir de la Alianza para el Progreso en 1961, donde se recupera la idea de control social y se le otorga a las ciencias sociales (y a la comunicación en particular) la tarea de preparar el terreno para la adopción de las innovaciones. A partir de este momento, el **planteo difusionista de la comunicación** cobra gran relevancia (Mattelart: 1993).

Es importante remarcar, como lo hace José Marques de Melo (Melo: 1984), que hasta el momento en que se lanza la Alianza para el Progreso la investigación en comunicación en América Latina era más bien esporádica. Las pocas investigaciones realizadas hasta ese entonces estaban orientadas a los estudios de audiencia y opinión pública y el supuesto que los guía es que los medios manipulan (Barbero: 1987). Es decir, estas investigaciones consideran que *a partir de la comunicación se pueden sustituir creencias, tradiciones, imaginarios, etcétera, por nuevas formas de control social*. Claramente plantean un dominador activo y un dominado pasivo (Barbero: 1987).

Y esta es la línea de trabajo que llega al continente a partir de 1961, donde la ONU y la UNESCO (Saintout:1998; Mattelart:1993; Melo:1984; Cortes:1997) tendrán una importancia relevante a partir de su apuesta por el desarrollo. En esta década tenemos fuertemente instalado el debate en torno a países desarrollados- subdesarrollados, donde se piensa que el subdesarrollo es fruto de conductas internas de los países subdesarrollados, conductas que deben ser modificadas a fin de alcanzar el modelo de desarrollo llevado a cabo por las potencias del norte. En este marco, se dirá que la transferencia tecnológica es elemento clave para el crecimiento económico, lo cual llevará al surgimiento de los institutos planificadores (Cortes: 1997) cuya tarea será llevar a cabo las acciones necesarias para que los países subdesarrollados alcancen el desarrollo.

Para completar el panorama, es importante marcar, como ya lo hemos realizado, que también en estos momentos nos encontramos con una expansión de los medios de

⁵ La propuesta del funcionalismo es la adaptación de las personas a las normas sociales vigentes. La tarea de la comunicación sería la “ingeniería del comportamiento (o conducta)”.

comunicación y una mirada que tiende a otorgarles un poder ilimitado. Este auge de los medios genera un interés por la investigación en comunicación en el continente, hecho que se da, sobre todo, a partir de la creación de la CIESPAL.

CIESPAL surge como una iniciativa de la UNESCO a fin de preparar profesionales para los medios de comunicación masiva (Melo: 1984), entendiendo que los medios electrónicos posibilitarán una alfabetización en masa. Con el auge de la CIESPAL, durante toda la década del '60 los modelos difusionistas serán hegemónicos y penetrarán en el continente (Melo: 1984; Madrid:1984)⁶. La investigación en comunicación se centrará en la difusión de innovaciones y los modelos de investigación copian la propuesta de la CIESPAL. La propuesta es clara: se trata de **transformar el pueblo desde afuera**.

Ahora bien, en la década del '70 se produce un cambio fundamental en la CIESPAL a partir de una profunda autocrítica. Lo que lleva a esta autocrítica son los cambios sociales que se van dando en el continente (en Perú la expropiación de los grandes rotativos y la perspectiva de entrega a los sectores populares; en Chile la transición pacífica hacia el socialismo) que muestran otra realidad y obligan a pensar. Comienza a darse el debate entorno al **Nuevo Orden Mundial de la Información y Comunicación** (NOMIC), así como en torno a las Políticas Nacionales de Comunicación. En este marco, las propuestas funcionalistas ya no dan respuestas a los problemas de la región⁷ y los investigadores de la CIESPAL buscarán modelos alternativos para pensar, sobre todo europeos, donde primará la semiología estructural francesa. En 1973 tenemos que la CIESPAL cambia de rumbo, perdiendo en ese cambio sus principales recursos financieros como eran la ONU y UNESCO.

Este pequeño recorrido por el surgimiento del campo de la comunicación en América Latina nos permite visualizar el peso de las concepciones difusionistas de la comunicación en la historia del mismo. Y esto no es un dato menor pues Carlos Eduardo Cortes nos recuerda que estas teorías difusionista, que alentaron las planificaciones económicas en el continente, se trasladaron luego al campo de la educación y la *salud*. Numerosos especialistas sostienen, entonces, que la *eficacia de los mensajes, sus consecuencias educativas, se debe directamente a su repetición por uno o más medios* (Cortes: 1997).

Y esto es de vital importancia, pues "lo que el funcionalismo impide pensar es la historia y la dominación, precisamente lo que él racionaliza, lo que oculta y justifica. De manera que la verticalidad y la unidireccionalidad no son efectos sino la matriz misma del modelo, su matriz epistemológica y política" (Matellart, 1980)

Hacia otra mirada de la comunicación

Sostenemos que la mirada instrumental de la comunicación posee serias limitaciones. Desde una mirada lineal, por ejemplo, podemos preguntarnos si todos los medios producen y reciben de igual manera una noticia, y esto no tendría respuesta. Y esta imposibilidad de reflexionar no está dada por la inteligencia de las personas que analizan los procesos desde esta mirada, sino por que el hecho mismo de reducir la

⁶ Tanto Madrid como Melo señalan que en una primera etapa la CIESPAL no logra superar los aportes del funcionalismo. Más aún, remarcan que con el apoyo de la CIESPAL las teorías organicistas y los métodos cuantitativos penetran en muchos de los planes de estudio de las escuelas de comunicación.

⁷ El máximo problema del funcionalismo es que considera que la comunicación por sí misma puede desencadenar cambios, sin tener en cuenta las condiciones políticas y socioeconómicas de la región.

comunicación a transmisión de sentido y los medios a transportadores de señales, lo cual impide analizar la complejidad de los procesos comunicacionales.

Como hemos señalado, desde nuestra concepción la comunicación es un **proceso de producción social de sentido** donde “se generan y circulan creencias, sentidos y valores como manifestación transubjetiva del <mundo de la vida>” (Vizer, 2004). Desde esta mirada, nos interesa comprender cómo los sujetos vivencian y dan sentido y valor a partir de la propia experiencia de vida. Partimos de la idea de que no hay hombre alguno que viva la realidad de los hechos en bruto, sino que los hombres construyen sus realidades mediatizadas por las creencias y los imaginarios instituidos por la cultura, el lenguaje, las observaciones, la subjetividad y la propia acción sobre lo real (Vizer, 2004).

Desde esta noción de comunicación no se piensa la recepción de mensajes particulares, reconocibles en sí mismos, sino en **conjuntos textuales**⁸. Por ello el resultado de las prácticas remiten no sólo a un código en virtud del cual los signos se articulan con determinados significados, sino fundamentalmente a otras prácticas y sus respectivos productos: a modos de decir (géneros, estilos), medios para hacerlos (diversidad de canales), etcétera (Mata: 1994).

Así, esta mirada no desconoce que los sujetos se constituyen individual y colectivamente enmarcados en un determinado *universo simbólico*⁹ (Berger y Luckmann, 1997), una **trama discursiva** en la que ciertos sentidos institucionalizados aparecen operando en la forma del ser y actuar social. De allí que sea necesario “adoptar una concepción del sujeto en relación con los discursos que éste construye y que lo construyen” (Uranga, 2002:10). Es decir, tomar en cuenta las **cuestiones estructurales y los contextos** en las cuales los sujetos generan sus ideas e imaginarios, dado que los **procesos comunicacionales no son autónomos de las condiciones materiales en las cuales se producen**, pero a la vez valorar las **transformaciones que los propios sujetos pueden realizar de esas condiciones heredadas a partir de una voluntad compartida**.

En tanto sostenemos que “los seres humanos actuamos de acuerdo al significado que le adjudicamos a nuestras condiciones materiales de existencia” (Uranga, 2002:10), nos interesa conocer cómo expresan los sujetos su mundo mediante el lenguaje y cómo se vincula esta formulación con las acciones que emprenden en ese mundo (Uranga, 2002: 11). Para nosotros hay una profunda **imbricación entre percepción/ acción** que nos permite “abordar las acciones como formas de conocimiento” (Massoni, 2002: 4).

Esta propuesta nos ubica frente a una primera preocupación específica: las percepciones, las concepciones y las evaluaciones de los sujetos y su relación productiva y a la vez determinada por las condiciones materiales de existencia¹⁰ (Prieto Castillo, 1990: 311). Así, una mirada de la comunicación como la que aquí estamos desarrollando propone “transformar no sólo los hechos sociales de manera

⁸ Hablar de conjunto textual implica que cada mensaje particular remite a otros y se encadena con un continuum simbólico, cultural.

⁹ Entendiendo que el universo simbólico es “la matriz de todos los significados objetivados socialmente y subjetivamente reales”.

¹⁰ Para Prieto Castillo las concepciones refieren a “la manera de entender algo, de juzgarlo” y que “resultan de una mezcla de conceptos y estereotipos, donde los límites entre lo que puede ser demostrado, validado con alguna solidez y lo que proviene de la experiencia, de las creencias, están poco marcados. Un estereotipo es una versión parcial y emotiva de algo, versión que puede ser más o menos rígida. Las prácticas cotidianas se orientan, y a veces determinan, por esas concepciones”.

aislada, sino las valoraciones y las percepciones que los sujetos participantes tienen de esos mismos hechos” (Uranga, 2002: 12). De este modo, sostenemos que “actuamos sobre las prácticas sociales, cuando modificamos las relaciones que existen allí y las prácticas comunicativas que le dan lugar” (Uranga, 2002: 12).

Este modo de entender los procesos comunicacionales supone salir del esquema que considera a emisores y receptores como instancias separadas para postular que los intercambios de signos no son compactos y que es en la práctica sociocultural donde se produce la dinámica social (Massoni, 2001). De este modo, para nosotros “los textos instalan un espacio, definen el auditorio, trabajan discursivamente en una dirección u otra, pero no actúan solos. **Todo mensaje se completa con el contexto en el cual se consume** y es en ese momento cuando la persona pone en juego todo su bagaje sociocultural: sus experiencias, su sistema de valoraciones, sus formas de conocimiento e interacción. Su *mundo de vida*” (Massoni, 2001). Todo esto nos lleva a relacionar la comunicación con la cultura.

Comunicación y Cultura

Como venimos trabajando, vincular comunicación y cultura es central, dado que “no podemos hacer referencia a una realidad independientemente de nosotros mismos, sí podemos ponernos de acuerdo” (Massoni, 2001: 224). De este modo, la intervención en los **procesos comunicacionales de un territorio**¹¹, sea este un municipio, una región o bien una organización cobra importancia, dado que “en ellos circulan distintas formas y modos de producción, distintas visiones y enfoques sobre el tema problema a trabajar” (Massoni, 1992: 2002), siendo nuestra tarea generar los espacios de concertación y articulación que se requieran para involucrar a los actores en la propuesta.

De tal modo, y asumiendo una lógica de transformación, consideramos que los actores sociales “necesitan vincularse, entrar en comunicación a partir de sus afinidades y sus diversidades” (Uranga, 2002: 2). Entendemos la sociedad como “un espacio de concertación entre diferentes grupos que perciben y actúan de manera distinta por que funcionan desde **matrices socioculturales diferentes**”¹² (Massoni, 2001: 226). **Concertación** que, como veremos, no supone armonía sino, por el contrario, **conflicto**.

La cultura es clave, entonces, ya que “los actores sociales no pueden ser entendidos por fuera de la cultura de su tiempo, historia y espacio” (Uranga, 2002: 9). Más aún, la cultura “es un modo de organizar el movimiento constante de la vida concreta, mundana y cotidianamente. La cultura es un principio organizador de la experiencia, mediante ella ordenamos y <estructuramos> nuestro presente a partir del sitio que ocupamos en las redes sociales. Es, en rigor, nuestro sentido práctico de la vida” (González, 1994: 57). Las prácticas de todo actor social, por consiguiente, aparecerán mediadas por dimensiones contextuales, culturales, históricas, económicas, sociales y jurídicas (Uranga, 2002: 9) que como comunicadores debemos analizar. Así, la cultura o el contexto no aparecen como simple marco en el cual se produce la comunicación,

¹¹ El territorio es una construcción analítica del investigador. Es un recorte que define un espacio. Ahora bien, es importante reconocer que los mismos actores realizan un recorte de lo que definen como su territorio, y esto debe ser tenido en cuenta por cualquier persona que desee intervenir.

¹² Massoni define una matriz sociocultural como un “esquema básico que describe los rasgos principales de la lógica de funcionamiento de un grupo “. Esta matriz sociocultural programa cada grupo/ actor un “**esquema de percepción - acción**” que es un producto social. Ver Apuntes para la comunicación en un Mundo Fluido: Mediación no es mediar, página 226.

como podría concebirse en una mirada lineal, sino que la cultura forma parte de los procesos comunicacionales.

En este sentido, visualizamos “**la cultura como lugar donde se articulan conflictos**, donde adquieren sentido, diferentes sentidos, porque no hay un sentido único, no existe el principio totalizador de la realidad social, lo que existen son articulaciones a partir de prioridades en la coyuntura, en la situación” (Barbero, 1998: 209). Es decir, los **conflictos** no pueden entenderse por fuera de las experiencias, saberes y condiciones de vida de los actores, en tanto su matriz cultural es constitutiva de su modo de ser y hacer y, por consiguiente, de los proyectos políticos que estos actores impulsen, apoyen o rechacen.

Así, la importancia de abordar el estudio de las prácticas sociales desde la cultura reside en que ella encarna la ligazón con el tiempo y el espacio. Lejos de constituirse en un mero organizador de la experiencia presente, la cultura nos habla también de *los sueños y la fantasía*, de las *utopías*; también es *ligadura y raíz* con nuestro pasado, *recuerdo* de los sucesos y acciones que nos fueron constituyendo a lo largo de la historia. La cultura es, pues, “memoria de lo que hemos sido; igualmente, constituye el registro imaginario y sedimentado de lo que alguna vez pudimos ser y hacer. Es, en perspectiva, lo que da espesor al presente y factibilidad al porvenir. Asimismo, la cultura es la que nos permite definir nuestra situación dentro de la vida social y colectiva” (González, 1994: 57).

Comunicación y poder

La relación entre comunicación y cultura no debe hacernos perder de vista la problemática del poder, dado que “las culturas nunca son instancias caídas del cielo, las relaciones entre los seres humanos siempre han sido el producto de una historia, de luchas, de relaciones de fuerza” (Augé, 1998: 17).

Aún más, debemos considerar que “toda percepción / acción es una afirmación que busca validarse socialmente en una especie de conversación social” (Massoni, 2002:124) que supone tanto relaciones de conflicto como solidaridad. De este modo, reconocemos que si bien entendemos la sociedad como un espacio de concertación, la misma no es armónica en tanto supone **actores en disputa**, “actores pertenecientes a tramas sociales existentes que defenderán sus intereses y necesidades, que concertarán soluciones a sus problemas con los otros sectores y que, finalmente, se apropiarán de aquello que resulte útil y descartarán el resto” (Massoni, 1992: 203).

Por otra parte, también es importante dar cuenta que los actores sociales construyen “lo real” siempre en relaciones que son asimétricas (Uranga, 2002: 10), es decir, en el marco de **posiciones desiguales de poder**. Y esto debe ser tenido en cuenta tanto en nuestros análisis como en nuestras intervenciones, dado que las **desigualdades son sociales y económicas** y no sólo diferencias culturales. De este modo, podemos dar cuenta de las desigualdades que se dan en el orden simbólico pero además, y sobre todo, en el plano material, en tanto la “desigualdad no es sólo un problema de representación y simbolización, sino también de experiencia social de los distintos grupos y sectores” (Massoni, 2000: 125).

De tal modo, en la generación espacios de encuentro y diálogo debemos tener presente las diferentes relaciones de **poder** que se establecen entre los actores, reconocer que **la cultura misma respalda jerarquías y relaciones de poder** y que **en los intercambios comunicativos se pone en juego toda la estructura social**. La verdad, entonces, “es una producción social que como tal se constituye en función de

las relaciones de poder, de relaciones entre seres humanos, de práctica sociales” (Uranga, 2002: 6).

Esto es clave, ya que los “saberes no pueden ser reconocidos como legítimos si no están avalados por algún dispositivo de poder y que, a su vez, quien tiene el poder precisa de los saberes reconocidos en determinada época histórica para legitimar y conservar su poderío” (Uranga, 2002: 5).

Ahora bien, más allá de estos planteos, también es importante “reconocer, junto al conflicto, la importancia de la negociación. Y la negociación no aparece como un procedimiento exterior a la constitución de los actores (...) es una modalidad de existencia, algo intrínseco a los grupos participantes en el juego social” (Canclini, Consumidores y Ciudadanos 179). Es decir, no podemos caer en una “estigmatización del conflicto político y la idea de consenso como acuerdo entre partes ya constituidas e inmodificables en tanto ideal democrática” (Mata, 2002), sino que necesario pensar que estas relaciones se construyen, aún desigualmente, y las posiciones de los actores son factibles de ser modificadas. Lo relacional, entonces, es constitutivo de los sujetos y sus prácticas en tanto las cosas no son, sino que devienen en las interacciones (Uranga, 2002).

En esta líneas, el objetivo de la comunicación no es un generalizado acuerdo social sino, por el contrario, la recuperación del conflicto a partir de la apropiación de la parte del problema a la que cada actor puede-quiere aportar (Massoni, 2001: 224). La tarea del comunicador, entonces, es activar nuevos espacios y relaciones para favorecer la apropiación de aquella parte de la solución que responde a los intereses de cada sector, dando oportunidad a la concertación en la definición de respuestas a los problemas existentes (Massoni, 1992: 201).

Más aún, sostenemos que el **consenso no debe ser visto como punto de llegada sino como proceso permanente**, que se detiene en ciertos momentos para generar acuerdos y posibilitar acciones, pero que no puede ser cristalizado. Esto supone “recuperar la comunicación como un proceso abierto y permanente de sentido” (Massoni, 2002: 3)

Comunicación para un desarrollo inclusivo

Como hemos señalado, detrás del modo de pensar la comunicación podemos reconocer un modo de concebir la sociedad, así como también su desarrollo. Esquemáticamente, podemos distinguir dos miradas en torno al mismo: a) desarrollo vinculado a crecimiento económico (PBI) y tecnológico (tecnologías de comunicación) y b) una mirada integral, que contempla no sólo aspectos económicos, sino sociales, culturales y políticos necesarios para **mejorar las condiciones de vida de la población**.

Hemos señalado en nuestro recorrido por las teorías de la comunicación cómo la misma aparece vinculada a una mirada particular del desarrollo que por mucho tiempo fue hegemónica en nuestro continente. Esta idea de **desarrollo** asumida en término de adelantos técnicos y crecimiento económico **aparece en relación a la idea de progreso**. Y esta concepción supone, a la vez, la **modernización** de las institucionesl cual se caracteriza por ser un modelo homogéneo, el de las sociedades desarrolladas, al cual todas las demás deben llegar. Así, el cambio social se concibe en forma evolutiva y gradual, donde el **desarrollo es lineal**.

En este marco, el desarrollo se visualiza como un **proceso de extensión** de las modernas técnicas, capacidades y organización social de las sociedades

desarrolladas a sociedades subdesarrolladas. Y en este sentido es que debe entenderse que el problema más importante a abordar por esta propuesta sea el **cambio de las mentalidades tradicionales por unas modernas**.

En esta mirada, por consiguiente, se le asigna a la comunicación la capacidad de realizar operaciones persuasivas para el cambio y adaptación al modelo modernizante propuesto. La comunicación es entendida como un agente de cambio social que produce nuevas y modernas conductas. Es por ello que el **difusionismo** adquirió gran importancia en esta época. El supuesto es que **la comunicación puede generar desarrollo más allá de las cuestiones económicas y políticas**.

Como se ve, el rol de la comunicación es claramente **instrumental**, dado que se supone que los medios masivos de comunicación tienen la capacidad de crear un atmósfera pública favorable al cambio, el cual se considera indispensable para la modernización de las sociedades tradicionales por medio del progreso tecnológico y el crecimiento económico.

Sin romper con esta mirada, también en nuestro continente se ha dado una **comunicación de apoyo al desarrollo**, donde se postula que la comunicación planificada es clave para el logro de las metas prácticas de las organizaciones que propician el desarrollo. Así, se piensa que toda estrategia de desarrollo necesita de una estrategia comunicacional.

Ahora bien, al momento de pensar en esta estrategia comunicacional se la considera como un “conjunto de decisiones respecto de qué va a ser comunicado, a quien, cuándo, para qué y cómo”, es decir, se la piensa en términos funcionalistas. Más aún, habrá algunos discursos que dirán que es muy importante conocer la cultura de la población, pero entendiendo que ello es central para poder persuadir.

Como también hemos visto, en la década del '70 surgen críticas a la teoría de la modernización y sus efectos producidos. La **teoría de la dependencia** señala que el desarrollo de los países industriales se relaciona con el subdesarrollo de los países del tercer mundo, remarcando que se trata de un problema de relación internacional. Se cuestiona esta idea de desarrollo vinculada a crecimiento de los indicadores económicos y comienza a pensarse en un desarrollo integral.

En esta propuesta, la comunicación ya no queda vinculada a una idea instrumental, sino que se asume que la comunicación es clave para fomentar la participación de los sujetos (Armas Castañeda, 1995). Nos encontramos, entonces, con una mirada que señala que “el desarrollo cada vez más debe entenderse como un proceso integral, de equilibrio tanto en términos sociales como territoriales; como un proceso de concertación de actores, con fuerte articulación vertical y horizontal, pero pensado y gestionado <desde abajo>, es decir, a partir del fortalecimiento y protagonismo de los actores del territorio” (Altschuler y Casalis en García Delgado y Nosetto, 2006: 72).

Es decir, lejos de pensar que el desarrollo es una responsabilidad de un solo actor, se plantea la entenderlo como una **construcción entre múltiples actores**, donde es de vital importancia, sobre todo, **involucrar a los actores presentes en el territorio** en el cual se piensa intervenir. Asimismo, se resalta que no sólo se trata de unir los actores de un espacio, sino también pensar la **articulación entre distintos niveles** (local, municipal, nacional y, por qué no, regional) para lograrlo.

Este modo de pensar el desarrollo supone que “el Estado, otrora protagonista exclusivo de la modernización de las sociedades nacionales, se constituye hoy en un actor estratégico pero claramente devaluado, al punto que hoy no es posible concebir

el desarrollo impulsado sólo desde el Estado y su política pública” (García Delgado en García Delgado y Noretto, 2006: 18). Asimismo, supone revisar un **modo de planificar normativo o tradicional**, que fue característico del Estado, y en el cual no tiene en cuenta a otros actores en el proceso y gestiona de “arriba” hacia “abajo”.

En otras palabras, esta forma de concebir el desarrollo, posee dos grandes sustentos: a) el reconocimiento de los cambios sociales ocurridos en la Argentina y b) una propuesta ideológica-política-metodológica de cómo actuar en el marco de dichos cambios. Y esto nos parece importante, pues **la propuesta participativa tiene una dimensión sin dudas política e ideológica, pero a la vez una necesidad práctica**. De este modo, también se entiende por qué la participación, lo que se entiende por ella, esté en el medio del debate, pues esta necesidad práctica de la participación, que surge como consecuencias de los cambios en nuestra sociedad, puede ser “llenada” con distintos contenidos, que implican distintas concepciones de la sociedad, su relación con el Estado, y el modo de entender la ciudadanía.

Respecto a los **cambios sociales, culturales, políticos y económicos** ocurridos en la Argentina en estos últimos 30 años, debemos destacar que nuestro país pasó de un **modelo de sociedad Estado- céntrico**, con un Estado que se hacía cargo de la planificación de prácticamente todas las esferas de la vida de los individuos, a un modelo de sociedad como el los 90, **mercado-céntrico**, donde el Estado vio seriamente disminuidas sus capacidades de acción, llegando a un modelo de sociedad como el actual, que sin dejar de ser mercado-céntrico, plantea una franca recuperación de las capacidades estatales de actuación, sobre todo a nivel nacional. Estas transformaciones, a su vez, nos muestran que la sociedad de hoy no muestra el rasgo de homogeneidad que podía reconocerse 30 años atrás y que, por lo tanto, se requiere considerar esta diversidad para planificar.

Así, lo interesante de la propuesta es que se asienta en un **diagnóstico de la realidad** que, por un lado, tiene en cuenta el modelo de sociedad presente y la fuerza relativa del Estado, así como una reflexión sobre el modo de planificación tradicional, donde el Estado se hacía cargo de todo desde “arriba”¹³, el cual ha demostrado su fracaso, dado que “si muchos proyectos giran en el vacío es porque no hubo actores que se apropiaran de ellos en el terreno” (Fitoussi y Rosanvallon, 1997).

Estos antecedentes nos enseñan que “ya no se puede pensar el desarrollo de manera centralizada, ni planificarse de <arriba hacia abajo> haciendo abstracción de las diferencias económicas, culturales, políticas y sociales del territorio y de los actores que las encarnan” (Altschuler y Casalis en García Delgado y Noretto, 2006: 72). Y cuando se habla de actores, se piensa en incluir a todos, dado que “(...) la construcción del destino común es parte de una interacción entre tres principios que se pensaban anteriormente por separado: el Estado, el mercado y la sociedad” (García Delgado en García Delgado y Noretto, 2006: 21).

En este marco, se discutirá un nuevo rol para el Estado, lo cual entendemos supone discutir un rol para las organizaciones de la sociedad civil (Del Piero, 2005). Comenzará a cobrar fuerza en el debate la **importancia de lo local**, entendiendo que “en las estrategias de desarrollo local juega un papel central el gobierno local, como actor político fundamental, en la medida en que encarna el rol de promotor y concertador de ideas, intereses y acciones” (Altschuler y Casalis en García Delgado y Noretto, 2006: 88). Es decir, se piensa en lo local como el espacio de la participación, definiendo que los municipios “deben asumir el <rol de facilitador y articulador> de

¹³ Esto no implica que el modo de planificación tradicional haya desaparecido ni muchos menos. Todo lo contrario, sostenemos que aún hoy es predominante.

acciones e intereses para el desarrollo, generando las condiciones para la participación del sector privado, articulando recursos locales con recursos exógenos y estimulando la reinversión del ahorro local” (Altschuler y Casalis en García Delgado y Noretto, 2006: 82).

Asimismo, para que este proceso sea realizado, se remarca que “esto precisa de la incorporación de una perspectiva más dialógica, que permita a ciudadanos y actores estar más cerca del proceso decisorial y configurar políticas de Estado” (García Delgado y Chojo Ortiz en García Delgado y Noretto, 2006: 62). Es decir, se postula la **participación de los actores en el proceso de definición del rumbo hacia el cual ir**.

Ahora bien, los mismo autores que marcan este camino reconocen que “una de las principales limitaciones para el diseño e implementación de estrategias y procesos de desarrollo local en la Argentina, es la **gran dificultad existente para la concertación de actores, la búsqueda de consensos y visiones compartidas** de desarrollo local, regional y nacional” (Altschuler y Casalis en García Delgado y Noretto, 2006: 92). Y en nuestra mirada, esto se debe a que uno de los principales problemas a pensar es el del **poder**, el conflicto entendido no simplemente como miradas racionales opuestas, que pueden ponerse en diálogo para acordar, sino como modelos de sociedad diferentes, que definen perdedores y ganadores.

Y lo interesante a pensar, también, es que partiendo de una misma lectura diagnóstica, habrá propuestas diferentes de solución, lo cual supone reconocer el espacio de lo simbólico como un espacio de lucha por imponer el sentido que guiará a las acciones. Pues, como veremos, si lo local comienza a cruzarse con la idea de lo focalizado y los problemas sociales se desconectan de los económicos, el proceso participativo poco puede hacer para la transformación de las desigualdades de nuestro país.

En el marco de estas preocupaciones, nos adentraremos en describir y comprender algunas de las dificultades que enfrentamos para desarrollar procesos participativos reales que permitan mejorar la calidad de vida de la población.

El Estado y sus dificultades para generar procesos participativos

Al momento de pensar las dificultades del Estado para promover procesos participativos debemos dar cuenta de: a) la descentralización y cómo fue realizada; b) las transformaciones de la democracia y el cambio de rol de los partidos políticos; c) el estilo de gestión de los gobiernos municipales.

En la Argentina, la década del '90 estuvo dominada por el **discurso neoliberal**, el cual se preocupó por señalar la excesiva **centralidad y burocracia del Estado** como uno de los peores males del país. Así, ese Estado que había sido dador de identidad para gran parte de la población ahora es calificado como ineficiente (“gastar mal”), corrupto y clientelar, cualidades que impiden el desarrollo de las comunidades.

Asimismo, este discurso que habla de un Estado ineficiente es acompañado por otro que valoriza lo **local** como el lugar privilegiado de lo **democrático**, de la participación y de la asociatividad, contra el verticalismo y centralidad que se simbolizan en el Estado burocrático (García Delgado, 2003). En ese contexto, los organismos internacionales y el establishment económico dirán que es necesario achicar el Estado y mejorar su gerenciamiento, proponiendo brindar más protagonismos “al tercer sector” para que **controle y audite al Estado**, así como promover una mayor

descentralización, pasando responsabilidades y recursos de ámbitos nacionales a provinciales y municipales (García Delgado, 2003).

Ahora bien, esta propuesta de descentralización “en la práctica significó una transferencia de funciones hacia los municipios sin los correspondientes recursos, sin la capacidad de gestión previa y sin un cambio real en la legislación” (Arroyo, 2001). Es decir, en lugar de brindar a los municipios equipos técnicos, formación, recursos y las funciones legales necesarias para intervenir en su territorio, la descentralización realizada bajo el discurso neoliberal debe entenderse más bien como una **municipalización de la crisis** (García Delgado, 2003), como un traslado de las problemáticas sociales a unos municipios que no estaban preparados para asumir estas funciones.

De tal modo, lo que tenemos en la práctica es una propuesta de desarrollo local que plantea la necesidad de elaborar planes estratégicos y desatar procesos participativos en un territorio por parte de un municipio, en tanto instancia local, cuando en realidad la gran mayoría de ellos no cuenta ni con los equipos técnicos que se requieren ni los recursos económicos para hacerlo. Por otra parte, la falta de una planificación que surja de abajo hacia arriba hace que los municipios deban “tomar” cualquier plan que se desarrolle en instancias superiores y ver “la mejor forma de aplicarlo”, aún cuando el programa no guarde relación con los problemas diagnosticados.

Esto implica una seria complicación, dado que visualizamos una primera contradicción entre los requisitos que se postulan para desatar un proceso de desarrollo y las realidades municipales de nuestros gobiernos locales.

Por otra parte, no sólo debemos considerar el modo en que fue dando la descentralización, sino las **transformaciones de la democracia** en este mismo período. En este sentido, si desde la década del '40 hasta mediados de la década del '80 podemos hablar de una **democracia de masas** (Ruiz del Ferrier y Tirenni en García Delgado y Noretto, 2006: 143), que implicaba un alto grado de movilización social, siendo la marcha el elemento que demostraba la fuerza de los movimientos y su presencia en el espacio público, hoy en día estamos en tensión entre la idea de una **democracia delegativa** (Ruiz del Ferrier y Tirenni en García Delgado y Noretto, 2006: 145) en la cual el individuo vota y se retrae a su espacio privado hasta la próxima elección, y una **democracia de opinión** (Ruiz del Ferrier y Tirenni en García Delgado y Noretto, 2006: 151) en la cual los medios juegan un rol clave.

Y estos cambios de la democracia guardan relación también con una **transformación del rol de los partidos políticos**, es decir, aquellos grupos organizados que son los que se proponen llegar al poder del Estado. En esta línea, mientras en la democracia de masas los partidos políticos lograban cumplir una importante tarea de **sociabilización y agregación de la demanda colectiva**, mostrando un proyecto de futuro hacia el cual se quería ir, hoy en día se aparecen como **incapaces de dar cuenta de lo que pasa a nivel social en la población**. Y esto lleva a un “profundo desanclaje entre la representación política (partidos políticos), la social (los movimientos y las organizaciones de la sociedad civil) y la funcional (gremios y sindicatos, cámaras empresarias)” (García Delgado en García Delgado y Noretto, 2006: 31).

Este **desanclaje** lleva a una “**crisis de representación**, la idea de que los ciudadanos no se sienten representados en sus reclamos, esperan poco de lo que la política les pueda dar y tienden a tratar de resolver sus problemas en el ámbito de lo individual o de los pequeños grupos y no en el ámbito de lo político y de las acciones colectivas. Se trata de un modelo de delegación, en el que el ciudadano vota, delega el poder en

su representante y luego se retrae a su espacio particular” (Arroyo, 1997 (a): 44). Así, frente a una idea de articulación, lo que tenemos hoy es distancia, **brecha a saldar**.

Se pierde así la **militancia** que había en la democracia de masas, la participación de los adherentes y afiliados que apoyaba la tarea del partido, viéndose hoy la **existencia de una elite** que actúa como una suerte de **máquina electoral**, subordinando sus intereses al momento eleccionario. Se desconfía de los políticos y en general de las instituciones, entendiendo que ya no son ellas los caminos para la solución de los problemas colectivos.

Y esto para nosotros es clave, pues si “los partidos trabajan cada vez más sobre una función casi exclusivamente electoral” (Arroyo, 1997 (a): 45), pensamos que queda poco espacio para la idea de una construcción colectiva, no sólo por que las campañas electorales son cada vez más onerosas y el partido tenga que dedicarle cada vez más tiempo a buscar fondos (Fernández, 1998) sino, sobre todo, por que estos cambios implican una **pérdida de representatividad y capacidad de mediación** entre los colectivos sociales y el Estado. En otras palabras, el actor que debería tener la capacidad para convocar y articular no es reconocido en esa función.

Así, se va dando que los medios de comunicación comienzan a tomar algunas de las funciones que eran características de los partidos. Como hipótesis de trabajo, entonces, puede pensarse que “a mayor debilitamiento de las funciones de los partidos políticos (representación y gobernabilidad), mayor incidencia de los medios masivos de comunicación en, por lo menos, tres procesos: la formación de la opinión pública, la toma de decisiones electorales de los ciudadanos y la conformación de la agenda de gobierno” (Ruiz del Ferrier y Tirenni en García Delgado y Nosetto, 2006: 141). Es decir, procesos de gran importancia para la democracia quedan en manos de empresas, con objetivos e intereses particulares, que hoy cuentan con un enorme poder de influencia y que, desde ya, no cuentan actualmente con ningún control ciudadano¹⁴.

Por otra parte, también a modo de hipótesis, sostenemos que la transformación de los partidos en máquinas electorales, genera que los **colectivos sociales que trabajan en un territorio sean visualizados por los partidos**, sobre todo en el espacio municipal, **como competidores**, es decir, como actores que son capaces de participar de una elección y, por consiguiente, derrotar al partido gobernante. Es decir, cuando nos encontramos con organizaciones sociales que muestran que “otro mundo y otro modo de hacer las cosas es posible”, lo que se da no es un apoyo del proceso iniciado, sino la búsqueda de su destrucción o cooptación.

Y esto es entendible en el marco de los cambios que hemos descripto, ya que “la primera preocupación de un político, como la de cualquier profesional es sobrevivir y, por lo tanto, hacerse reelegir cuantas veces pueda” (Nun, 2000). De este modo, **articularse con otros actores, e incluso fortalecerlos, que es parte de la construcción del modelo de desarrollo propuesto, aparece como una contradicción**, dado que **generar espacios participativos implica ceder parte del poder actual**, con el riesgo que esto implica.

Finalmente, muy vinculado a esto, distintos autores señalan que las posibilidades de **apertura de espacios de participación** guardan mucha relación con los **estilos de**

¹⁴ Una de las cosas significativas a ver del discurso neoliberal es que plantea que sólo es necesario controlar al Estado, a quien se define como el máximo responsable de todos los problemas sociales. Este discurso no habla de las empresas, ni de los medios como actores partícipes de la realidad social de nuestro país.

gestión del gobierno local. En esta línea, Daniel Arroyo afirma que estos pueden clasificarse en tres grandes grupos según sean: a) **centralizados**, el gobierno diseña y ejecuta sólo; b) **descentralizados**, el gobierno local delega en organizaciones sociales el diseño y ejecución de políticas y programas y c) **de gestión asociada**, donde el municipio y las organizaciones sociales planifican y ejecutan en forma conjunta. (Altschuler y Casalis en García Delgado y Nosetto, 2006: 91).

La **preeminencia de modelos centralizados** de gestión en los gobiernos locales es un claro obstáculo a la participación. Más aún, podemos sostener que si la participación en el proceso de desarrollo depende de la voluntad política del intendente, nos encontramos en un serio problema, pues en la medida en que el poder político concede a la apertura de un espacio de participación, también puede proceder a cerrarlo cuando desee.

En este sentido, sostenemos que un proceso participativo, “lo que está en juego es el poder institucional y sus estructuras monopólicas” (Sirvent, 1994:24). De allí que “en la medida que esa <apertura democrática> o ese discurso participativo no implican de manera alguna una ideología de la modificación de las estructuras de concentración de poder social, político y económico, estas experiencias aisladas de participación real tienen un límite: el momento que, como resultado del crecimiento y desarrollo humano de los individuos y grupos comprometidos, se convierten en una amenaza o riesgo contra el poder institucional. Aquí se corre el riesgo de su interrupción o su cooptación” (Sirvent, 1994:180).

En consecuencia, tenemos que “el componente político partidario, la falta de mecanismos de participación social y las prácticas clientelares no facilitan la coordinación de acciones de los actores locales, las cuales son muchas veces de oposición y enfrentamiento. La relación territorial entre la acción de los gobiernos locales y los movimientos populares y actores de la economía social no siempre es convergente” (Altschuler y Casalis en García Delgado y Nosetto, 2006: 72), como debería serlo si es que pensamos en un proceso articulado que involucre a los actores del territorio.

Las organizaciones y sus dificultades para insertarse en procesos participativos

Al momento de pensar las dificultades de las organizaciones sociales en los procesos de desarrollo, es posible señalar, al menos, las siguientes cuestiones: a) las concepciones ideológicas y la definición del “problema social” que realizan; b) los límites estructurales: la pobreza como inhibidora; c) las dificultades de gestión de las propias organizaciones.

Así, una de las primeras cuestiones a preguntarse al momento de pensar una articulación Estado- Organizaciones Sociales es **qué tipo de organizaciones** estamos pensando pueden asumir este desafío. Está claro que la propuesta de desarrollo planteada sostiene que se debe involucrar a la mayor cantidad de organizaciones sociales presentes en un territorio, pero esto no deberíamos llevarnos a dejar de lado que ciertas organizaciones sociales, por el modo que tienen de entender la crisis social de la Argentina y la propuesta que poseen para su superación, son más afines que otras en este camino que se busca recorrer.

En esta línea, es importante señalar que el discurso neoliberal no sólo tuvo su influencia en el Estado y sus políticas, sino también en las organizaciones de la sociedad civil. Párrafos arriba remarcábamos que el neoliberalismo plantea al Estado como un problema para el desarrollo y asigna un rol preponderante a las organizaciones sociales en el modelo que imagina. Así, se piensa que éstas deben

cumplir una doble tarea: a) controlar y auditar al Estado (lo que queda de él) y b) ser ejecutoras de las políticas públicas (dado que son más eficientes que el Estado en esta tarea). Desde ya, esto coherente con la postura neoliberal de **políticas sociales focalizadas**, centrada en “aliviar” la pobreza del modelo de desarrollo propuesto mientras se espera el “derrame” de los beneficios del modelo al resto de la comunidad.

Ahora bien, como ha quedado demostrado en estos años de neoliberalismo en nuestro país, “menor poder del Estado no se ha traducido en un mayor poder de la sociedad como un todo, sino apenas de la sociedad mercantil”. Es decir, bajo el discurso de un empoderamiento de las organizaciones sociales y la retórica que las destaca como imprescindibles, lo que se fue dando es un **avance permanente del mercado**, entrando su lógica de costo- beneficio en todos los ordenes de la vida y **limitando los derechos a las posibilidades de su satisfacción en un mercado**, al cual se define como un distribuidor “racional” de recursos.

Así, nos encontramos con un sistema político en el cual la figura central no es el “ciudadano”, ni mucho menos el “ser humano”, sino el “inversor” y el “consumidor”, donde la idea de sociedad es sustituida por la de mercado o, lo que es igual, donde la sociedad es vista como un mercado donde todo se compra o se vende (Kaplun, 2004). Y esto es de vital importancia en tanto **la mercantilización** de las más diversas **relaciones sociales** moldea un nuevo tipo de sociabilidad, prevaleciendo el cálculo racional-instrumental del intercambio mercantil - el «toma y daca» del mercado (el *do ut des* del derecho romano) - imprimiendo a las relaciones sociales un sello más individualista-egoísta (Kaplun, 2004).

De este modo, asumiendo el discurso neoliberal como propio, nos encontramos con organizaciones sociales que asumen un trabajo **focalizado**, “desvinculando la pobreza de los problemas de la renta, distribución del ingreso, desarrollos tecnológicos y poder entre los distintos grupos sociales, naciones y regiones, para reducirla a un problema más subjetivo e individual, respecto de los recursos y las habilidades personales (capacidades). Se minusvaloran las condiciones objetivas o factores estructurales y, por el contrario, se sobredimensionan las cualidades morales. Se oculta la historia económica y los factores políticos, desplazando el peso de los argumentos a cuestiones que, si bien son muy valorables, de ningún modo constituyen las causas determinantes” (García Delgado, 2003).

Este modo de entender la realidad no es un dato menor al momento de plasmar en hechos la **construcción de solidaridad** necesaria para la generación de un proceso de desarrollo, dado que el “contenido de esa solidaridad será muy distinto en la medida que se la entienda como un sentimiento y una práctica asistencial individual o se la conecte con una problemática del bien común, como responsabilidad no sólo de la sociedad civil, sino también del Estado. En el primer caso, predomina una visión que recae en las limitaciones de la perspectiva gerencial, suponiendo que el mero reparto de alimentos, junto con la responsabilidad social de las empresas, bastará para responde a los emergentes de una crisis estructural. En el segundo, se incorpora una dimensión política, que trasciende la buena conciencia individual o de empresa particular, y hace referencia a la necesidad de una construcción dialógica de una ética social más amplia” (García Delgado, 2003)

Es decir, lo que tenemos de fondo son **lógicas distintas de entender los problemas sociales**, lo cual inevitablemente nos llevarán a medidas diferentes de actuación. En esta línea, creemos visualizar “dos caminos: el trabajar sobre las causas o sólo sobre los efectos, el considerar la existencia de derechos sociales y generar mecanismos públicos de redistribución de la riqueza, o pretender resolver la cuestión con la

neofilantropía y el compromiso exclusivo del sector privado (ongs y responsabilidad social de las empresas) (García Delgado, 2003).

Así, mientras trabajar sobre las causas más profundas de la exclusión social supone poner en cuestión la distribución de la riqueza, la postura neoliberal “considera la distribución de la riqueza una arbitrariedad política, aceptando, en el mejor de los casos, una igualdad de oportunidades que se produciría vía la educación” (García Delgado, 2003). Es decir, se pretende accionar sobre los efectos, sin cuestionarse las cuestiones de fondo y recurriendo a una idea de **igualdad de oportunidades ficticia**, que es propia de una **visión neofilantrópica** que “vuelve a desvincular lo social de lo económico y apuesta a promover iniciativas de carácter compensatorio dirigida a los grupos más vulnerables” (García Delgado, 2003).

En este sentido, también aparecen miradas diferentes sobre lo que entendemos por **ciudadanos**. Mientras “la ciudadanía neoliberal se definió a partir de su equivalencia con la figura del consumidor, limitando los derechos sociales a la posibilidad de acceso al mercado” (Nosetto y Pisillo en García Delgado y Nosetto, 2006: 161), nosotros creemos en la necesidad de construir un ciudadanía que haga valer sus **derechos**, pero no sólo en el sentido pasivo de su defensa, sino en el activo de proponer nuevos derechos si es necesario.

Creemos, entonces, que es central pensar **procesos participativos** en relación a un **proyecto político**. Es decir, no alcanza con que las personas tomen la palabra o armen sus propios medios si eso no está en relación con un proyecto político mayor, donde se constituyan en **sujetos de derecho**. No podemos pensar una participación estrictamente comunicacional, pues a ella no podemos pedirle lo que la participación política no brinda. Sin esta mirada política, la participación puede verse “casi como un ritual y una fe, que significa y garantiza la liberación, no puede faltar” (Alfaro (A)).

Esto supone señalar que “el proceso de construcción de la democracia debe darse también y muy fundamentalmente en la sociedad civil y sus múltiples organizaciones. Es en el plano de la cultura, de las formas de vida, de las características de las organizaciones sociales, donde se juega el futuro democrático” (Sirvent, 1994:23), lo cual nos debe llevar a “superar una concepción purista de lo popular como lugar en sí de la participación y del diálogo, para asumirlo con sus contradicciones y sus diferencias, con una pluralidad que presenta, con sus formas de complicidades y los diversos niveles de conciencia política de los diferentes grupos” (Barbero, 1987b: 204)

Es decir, no sólo se necesita pensar modificaciones en el Estado, sin dudas necesarias, sino que también “debe trascenderse desde las organizaciones de la sociedad civil cierta lógica de autoreferenciada y de desconfianza básica hacia los que se constituyen como los otros. Si este salto de confianza y apertura no puede realizarse, lo que queda es el predominio de prácticas propias de otros intereses y sentidos de la acción, deteniendo los procesos colectivos de posible transformación” (García Delgado y Molina en García Delgado y Nosetto, 2006: 267).

Ahora bien, muy vinculado con esto debemos preguntarnos ¿cuáles son las posibilidades hoy de participación en la Argentina? Dado que desde nuestra mirada, participar, generar espacios participativos y mantenerlos en el tiempo requiere no sólo de un importante esfuerzo organizativo y metodologías apropiadas sino, además, recursos económicos.

Partiendo de esta mirada, “entendemos que existen restricciones importantes y estructurales para la verdadera participación popular en la planificación y gestión del territorio, y en la búsqueda de consensos, por un lado, dada la existencia de al menos

una mitad de la población nacional que en la actualidad vive bajo condiciones de pobreza y, por otro, dada la ausencia de un proyecto que permita vislumbrar un horizonte común, policlasista, polisectorial” (Altschuler y Casalis en García Delgado y Nosetto, 2006: 111).

Y esto es central, pues **la pobreza se nos torna motivo de exclusión de los procesos de participación**. Como señala María Teresa Sirvent luego de numerosas investigaciones en el tema: a medida que se desciende en el nivel socioeconómico disminuyen las menciones de reconocimiento de necesidades no materiales de reflexión, participación, conocimiento, desarrollo personal, etcétera (Sirvent, 1996). De este modo, nos encontramos con una **doble exclusión**, dado que los pobres estarían excluidos de la sociedad y, además, de todo proceso de participación en el cual se toman decisiones que afectan a su vida.

Por consiguiente, vivimos entre nuestros discursos y nuestras realidades una “gran contradicción, que se manifiesta entre una sociedad que requiere para su funcionamiento político y social la participación activa y responsable de todos los ciudadanos- considerados, de derecho, como iguales- y esa misma sociedad que en la esfera económica, al menos para la mayoría de la población, induce a la sumisión disciplinada y a la aceptación de la diferencia de hecho” (Arroyo en García Delgado y Nosetto, 2006: 199).

Finalmente, aún considerando a las organizaciones sociales que desean construir junto con el Estado un nuevo modelo de sociedad, debemos preguntarnos cómo están estas organizaciones hoy en la Argentina, es decir, si pueden participar de un proceso de planificación como el que se propone. En esta línea, hay una serie de problemas que viven las ONG que merecen ser pensados si es que se busca integrarlas en un proyecto común. Entre las dificultades que nosotros creemos importante señalar están: 1) la capacidad de gestión de la ONG; 2) el acceso a la información y 3) la falta de financiamiento (Filmus y Arroyo, 1997).

En lo que respecta a la **capacidad de gestión** de las ONG, parece claro que una de las cuestiones que se requiere para participar de un proceso como el que se plantea son una serie de habilidades/ conocimientos tales como diagnosticar, planificar, comunicar y generar redes de trabajo, todo lo cual las ONG señalan como una de sus debilidades y en las cuales el Estado suele brindar escaso apoyo (Filmus y Arroyo, 1997). Más aún, se piensa a las organizaciones sociales compuesta por grupos de **personas voluntarias**, cuando hoy en día, para muchas personas, las organizaciones sociales se han convertido en **su lugar de trabajo**. Asimismo, en una Argentina como la que hemos descrito, con la mitad de la población en condiciones de pobreza y preocupadas día a día por su supervivencia, deberíamos **preguntarnos quiénes son los que pueden participar en organizaciones sociales**.

Respecto al **acceso a la información**, el gran desafío para el Estado es **cómo comunicarse con las organizaciones sociales**, pues esto plantea serios problemas al momento de participar, en tanto sólo terminan accediendo a la información, y por consiguiente a los espacios de participación, las mismas organizaciones sociales de siempre, que muchas veces no son las que se requieren para generar procesos participativos de articulación multisectorial. En esta línea, es posible afirmar que “el Estado no convoca adecuadamente a la sociedad civil propiciando adecuados espacios de participación. Por otra parte, no se consigue establecer metodología clara de abordaje y articulación que genere aportes concretos” (Ruiz del Ferrier y Tirenni en García Delgado y Nosetto, 2006: 200)

Finalmente, y esto para nosotros es también una cuestión central, aparece la **falta de financiamiento para las organizaciones sociales**, lo cual lleva a que ellas deban dedicar gran parte de su tiempo búsqueda de recursos, **relegando toda tarea que no aporte financiamiento**, como puede ser la reflexión sobre la práctica, la evaluación, la relación con la comunidad, pero también el trabajo en red. Así, parece ser una contradicción pedirles a unas organizaciones desfinanciadas el trabajo en red, cuando “los procesos de asociatividad requieren de tiempo y esfuerzo, por lo cual pueden considerarse como una verdadera inversión” (Altschuler y Casalis en García Delgado y Noretto, 2006: 104).

Y esto nos parece vital, dado que en muchas ocasiones las **organizaciones terminan atadas a las agendas de los organismos que las financian, sin importar los problemas reales que se visualizan en el territorio**. Más aún, comienzan a generarse feroces **competencias entre las mismas organizaciones**, dada la escasez del recurso monetario disponible.

Como se ve, esto es un límite para la propuesta de trabajo articulado que se impulsa y nos permite entender uno de los tantos motivos que existen para fragmentarse y no unirse en un trabajo común. Por otra parte, tampoco suele haber en los distintos agentes de financiamiento una línea que busque fortalecer los procesos asociativos entre las organizaciones sociales, sino que desde la misma lógica de quien financia la propuesta es un trabajo focalizado, a lo cual las organizaciones deben someterse (o en el mejor de los casos negociar) si es que desean continuar trabajando y sostenerse.

Las dificultades para el trabajo articulado en torno al desarrollo

Lo trabajado hasta el momento nos lleva a pensar que la definición de un modelo de desarrollo es “un proceso conflictivo, por que la definición de un modelo de desarrollo nacional implica la puja entre sectores e intereses contrapuestos, donde se juega el grado de inclusión y el real alcance de los derechos de la población” (Altschuler y Casalis en García Delgado y Noretto, 2006: 110). Es decir, al plantear un espacio de articulación, lo que debemos tener presente es que cada uno de los actores que concurren a él posee distintos grados de compromiso y procuran darles **direccionales distintas**. Esto se debe a que cada uno cuenta con intereses y objetivos diferentes así como grados y bases de poder diferenciados (Robirosa, 1990).

La práctica, entonces, nos plantea una serie de desafíos si se desea trabajar democráticamente, ya que “(...) en toda situación de toma de decisión nos encontramos ante un conflicto entre opiniones, juicios y soluciones diferentes. Si no existe diversidad y, por consiguiente, conflicto, tampoco hay necesidad de elegir y decidir. Todo depende de la manera como se aborde este conflicto” (Barbero, 1993 b).

La primera cuestión es la referida al **poder**, dado que si en el proceso de planificación no se hace nada en referencia a estos grados de poder se corre el riesgo de reproducir las relaciones existentes llevando a que la participación sea meramente simbólica (Robirosa, 1990). Es decir, necesitamos reflexionar en el proceso sobre el modo de que los **actores menos fuertes puedan expresarse** y contribuir a la toma de decisiones.

En el marco de esta cuestión, creemos, no hay caminos sencillos de recorrer, pues **no se trata de pensar los espacios como lugares de diálogo racional, argumentativos**, donde los actores reconocen la postura de los otros y acuerdan el mejor camino a seguir. Esta mirada de los procesos de comunicación deja de lado las cuestiones de poder sobre las cuales llama la atención Robirosa y corre el riesgo de

convertirse en herramienta de dominación de los actores hegemónicos. Asimismo, también deberíamos reconocer que “dentro de la democracia misma hay momentos no argumentativos. La democracia supone momentos decisionistas y a diferencia de lo que puede plantear Habermas (una acción permanentemente deliberativa), el problema es cuando se interrumpe la deliberación y que, cuando ello ocurre, la decisión no está contenida totalmente en el argumento, sino que hay un plus de no saber, de apuesta, que no tiene que ver con la arbitrariedad del autoritarismo” (AAVV, 1992:162).

Es decir, nos encontramos con la cuestión del poder por un lado, pero también con los **límites de la comunicación entendida simplemente como intercambio racional**. De allí que una de las problemáticas que siempre suele aparecer cuando se busca desatar procesos participativos tengan que ver con lo metodológico, que no es otra cosa que la permanente reflexión y preocupación para que los procesos realmente puedan ser participativos y faciliten la toma de decisiones colectivas, aún en el marco de las desigualdades existentes que se encuentran en el inicio y sobre las cuales se busca actuar.

En este camino, creemos que la **comunicación puede contribuir en gran medida a la concreción de los objetivos que se busca**, en tanto nos permite “aportar a encontrar la manera de comunicarnos, como un hacer común con el otro, un hacer emerger un nuevo mundo compartido a partir de reconocer las trayectorias que se ponen en juego en cada situación” (Massoni, 2002: 6).

En este sentido, sin dudas “los procesos y prácticas de comunicación deben entenderse como factores intervinientes en los procesos de socialización, de producción de subjetividades y de construcción de identidades colectivas, y han de considerarse como espacios estratégicos para promover condiciones favorables para la autopromoción de los sujetos, su potenciación y el sostenimiento de las identidades culturales” (Aprea, 2004: 93).

Ahora bien, lejos de pensar la comunicación como la solución, debemos evitar caer en lo que “Daniel Prieto Castillo denomina el **imperialismo de la comunicación**: todo es comunicación y la comunicación se constituye en una especie de bálsamo que todo lo puede y todo lo cura. Asumiendo esta mirada se llega incluso a perder de vista que los conflictos sociales son el resultado de opciones económicas, políticas y culturales y que aunque se expresen comunicacionalmente y se manifiesten a través de los mensajes, no pierden su condición determinante. En otras palabras: no hay soluciones comunicacionales a conflictos políticos. Aunque sí hay maneras de entender esos conflictos a través de los mensajes de los actores, de la información que generan, de sus formas de relacionarte, es decir, de la comunicación” (Uranga, 2002: 3).

Y esto plantea un serio límite a la propuesta de trabajo articulado pues, como vimos, el **conflicto** no puede ser entendido como racional, como disputa argumentativa, sino que es fruto de miradas diferentes que se asientan en posiciones diferentes de los sujetos, que definen intereses y **modelos de sociedad contrapuestos**. Y mientras en algunos casos estas diferencias podrán acordar una mirada común, en otras ocasiones esto no será posible, lo cual implicará optar entre posturas, valores e intereses en lucha.

Por lo dicho, creemos en un Estado que asuma un **rol de coordinador y facilitador** del proceso, más aún, brindando análisis e información a los espacios participativos, ya que “una capacidad de decisión abstracta, despojada del conocimiento tecnológico (en el sentido más amplio) que permita plantear alternativas viables, llevaría

nuevamente a caer en dependencias de valores o capacidades de las elites técnicas” (Coraggio, 1997).

En esta línea, debemos resaltar la idea de **facilitar procesos**, donde la tarea de quien desata el proceso de planificación sea que las personas puedan comprender, asimilar la información y decidir. Debe pensarse la planificación como un proceso pedagógico, lo cual supone que “no se debe confundir el **conocimiento** con suma de **información**. El monopolio el conocimiento no se refiere tanto a las informaciones específicas, más o menos fragmentarias, cuanto al aparato teórico- perceptual subyacente y a sus inevitables criterios selectivos. En otras palabras, se refiere al conocimiento de los conceptos, categorías y esquemas clasificatorios usados para seleccionar e interpretar información” (Sirvent, 1996).

Por otra parte, también este rol de facilitador del Estado debe ser repensado, para encontrar la **modalidad institucional adecuada**, dado que “de la misma forma que el poder concede, el poder retira; se corre así el peligro de que la participación sea limitada o prohibida por decisión de una minoría que continúa monopolizando el procesamiento de las ideas centrales y pensamiento vertebral del proyecto o de la institución” (Sirvent, 1994:92).

Asimismo, otra de las problemáticas es que el trabajo en red supone la existencia de **actores fuertes y legitimados**, dado que “el poder social requerido para el desarrollo local y de los territorios parece difícil que se forje por la mera agregación de actores sociales y políticos debilitados y fragmentados” (Altschuler y Casalis en García Delgado y Noretto, 2006: 110). Y esto, como venimos señalando, no es para nada sencillo en el marco de un Estado y una clase política deslegitimada y unas organizaciones de la sociedad civil que, en la mayoría de los casos, están atadas al día a día de su trabajo y no cuentan con el tiempo y los recursos necesarios para encarar un proceso de trabajo en red¹⁵.

Y si el tema de los **recursos** aparece con tanta fuerza en nuestro escrito, es por que no creemos en una idea articulación fundada en el simple “<juntos podemos>”, a una valoración alta de la generación de lazos de confianza entre organizaciones de sectores pobres, una afirmación de la potencialidad de las <redes> solidarias en problemáticas micro y de alianza con las empresas para resolver el problema de la pobreza” (García Delgado, 2003).

Lejos de una mirada con foco simplemente en lo local, la propuesta es **valorar las articulaciones en el territorio**, pero entender que además se **necesitan relaciones entre diferentes niveles**, lo cual supone reconocer que “los problemas particulares, locales, tienen algunas determinaciones que son inaccesibles desde la esfera particular de lo local y que las agregaciones necesarias para lograr efectividad suponen una dimensión claramente política del proceso de participación” (Coraggio, 1997). Es decir, se requiere de la definición de un horizonte, de una **utopía compartida** por los actores, lo cual aparece como el gran desafío: generar un deseo común.

¹⁵ Nos parece interesante que se visualice como las **condiciones materiales condicionan los vínculos y la valoración del tiempo**. Sin dudas cuando hablamos de procesos participativos estamos poniendo el TIEMPO, y su uso, como una cuestión fundamental a usar. Si, como ya señalamos, la mitad de la población se encuentra en situación de pobreza (lo cual obliga a buscar la forma de sobrevivir día a día) y algo similar les pasa a las organizaciones sociales, las cuales deben dedicar mucho esfuerzo a la búsqueda de recursos, las condiciones materiales se nos vuelven centrales. Así, vemos cómo el **sistema limita claramente la participación de los actores a partir del modelo económico dominante**.

Y este deseo común, que motorice el trabajo en conjunto es vital, ya que “los pobres no lo son de vivienda, educación o de salud: son pobres de pobreza, condición no superable por prestaciones aisladas que requieren de una inserción institucional integrada de los esfuerzos para superarla conforme a las especificidades socioterritoriales y organizacionales de los grupos poblacionales que constituyen el objetivo de las acciones” (Martínez Nogueira, 2000). Es decir, frente a propuestas de políticas públicas focalizadas, que toman distintas dimensiones de los problemas de las personas para su abordaje, **requerimos de una mirada integral**, imposible de realizarse sin relaciones entre los distintos ministerios, secretarías y direcciones de un Estado, así como el trabajo articulado con las organizaciones y, por qué no, las empresas.

Por consiguiente, requerimos una decisión clave en lo que respecta a los recursos necesarios para generar el proyecto, dado que la altísima demanda que se vive en lo local y la escasez de recursos para dar cuenta de esa demanda hacen que, por ejemplo, “muchas ONGs no quieren participar de los Consejos Locales, no por que no hayan bregado toda la vida por estar en los Consejos Locales sino por que aparece como una tarea imposible de llevar adelante estar en un Consejo Local y sostener un nivel de demanda sin ningún tipo de cumplimiento o teniendo muy pocos recursos para dar cuenta de eso” (Arroyo, 2005). Es decir, un **proceso participativo** en el cual se **toman decisiones que no tienen ninguna validez se apaga** poco a poco. Y, lo que es peor, deja en la memoria de las personas la inutilidad de la participación, alentando la cultura de la delegación que vemos en nuestros días.

Todo esto supone un desafío sobre el cual seguir pensando, sobre todo para quienes consideramos “el vínculo social y político como un problema, como algo que debe construirse y que no tiene ninguna naturalidad” (Fitoussi y Rosanvallon, 1997). Así, entendemos que la democracia “no es simplemente el registro pasivo de las voluntades: consiste en la construcción de un vivir juntos, en la organización activa de la coexistencia de las diferencias. La voluntad común no está dada en el punto de partida. Se construye en el debate y la deliberación” (Fitoussi y Rosanvallon, 1997).

La propuesta: un cambio cultural

Como se puede ver, este modo de plantear la construcción de un proceso de desarrollo propone “un cambio de paradigma, que abarca una nueva concepción de las relaciones sociales, una nueva forma de planificar y gestionar políticas y proyectos, de pensar el territorio y el desarrollo. Una nueva forma, en suma, de construcción política y social, tendiente al trabajo en red, la coordinación y la articulación de actores, la cooperación, vertical, horizontal y público- privada, la participación y la coestión de proyectos y políticas” (Altschuler y Casalis en García Delgado y Nosetto, 2006: 111).

La dificultad, entonces, es que se esta postulando un **cambio cultural**. Desde nuestra mirada, “los sujetos se constituyen individual y colectivamente enmarcados en un determinado universo de simbólico, una trama discursiva en la que ciertos sentidos institucionalizados aparecen operando en la forma del ser y actuar social” (Uranga, 2001:97). Es decir, “el sujeto es hablado por la cultura de su tiempo, de su historia, de su espacio: sujeto expresado a través de la puesta en escena en la vida social. Los sujetos involucrados en dichas prácticas aparecerán, entonces, atravesados por dimensiones contextuales culturales, históricas, económicas sociales y jurídicas” (Uranga, 2001:96).

De allí que una de las cuestiones que se resalta permanentemente sea la importancia de **generar procesos que vayan de abajo hacia arriba**. Ahora bien, aquellos que se

encuentran pensando la integralidad del proceso, requieren dar cuenta de estas culturales presentes en el territorio, de los valores, saberes, prejuicios e intereses, pues sino no existe posibilidad de cambio.

De este modo, si bien sostenemos que los actores se encuentran constituidos por su cultura y su modo de actuar guarda relación con ello, **pensamos las instituciones no como un dato construido, sino como un proceso dialéctico entre lo instituido y lo instituyente**. No se trata de un objeto, de una cosa, sino de una práctica que sólo se puede definir en el movimiento continuo de la interacción entre los actores sociales que genera (Uranga, 2001:98).

En este sentido, la **cultura ya no puede ser considerada como algo inmutable**, como una esencia histórica que perdura en el tiempo. Así, “en la redefinición de la cultura es clave la comprensión de su naturaleza comunicativa. Esto es, su carácter de proceso productor de significaciones y no de mera circulación de informaciones y por lo tanto, en el que el receptor no es un mero decodificador de lo que en el mensaje puso el emisor, sino un productor también” (Barbero, 1987a:228). Para nosotros, la cultura debe verse “como lugar donde se articulan los conflictos, donde adquieren sentido, diferentes sentidos, por que no hay un sentido único, no existe principio totalizador de la realidad social, lo que existe son articulaciones a partir de prioridades en la coyuntura, en la situación” (Barbero, 1987b:209).

Asimismo, entendemos que “la cultura que se rescata no es nunca algo separado de las condiciones materiales de existencia” (Barbero, 1987a:87), de allí también las dificultades cuando se proponen nuevos modelos de sociedad o nuevas prácticas culturales. Es por ello que nos interesa rescatar el pensamiento de Benjamín en tanto nos invita a “pensar históricamente la relación de la transformación en las condiciones de producción con los cambios en el espacio de la cultura, esto es, las transformaciones del *sensorium*, de los modos de percepción, de la experiencia social” (Barbero, 1987a:56).

Hasta el momento, “la forma convencional adoptada para ese relacionamiento es a través de mecanismo de participación fuertemente centrados en la representación y en el nivel de sanción de las políticas. La participación de la población en los procesos de las iniciativas y generación de alternativas es esporádica e insuficiente institucionalizada (...) se requiere aumentar las oportunidades y consolidar los ámbitos de participación durante la implementación” (Martínez Nogueira, 2000). Y esto no es una tarea sencilla, dado que implica “repensar un Estado de nuevo tipo, construir nuevas tramas institucionales, generar nuevas alternativas sobre los modos de vinculación entre el Estado y la sociedad y diseñar nuevos modelos de organización y gestión para la administración pública” (Martínez Nogueira, 2000).

En esta propuesta, donde “participar significa incidir colectivamente en las decisiones que afectan la vida cotidiana, analizar problemas, articular demandas frente a los poderes públicos, proponer, planificar, implementar y evaluar soluciones” (Sirvent, 1994:9), lo que está en juego es la “búsqueda de nuevos estilos de relación social, contrapuestos a aquellos patrones relacionales que se caracterizan por esquemas de ejercicio del poder basados en la orden y la amenaza y en la obediencia por miedo o temor” (Sirvent, 1994:89). Y esto no supone un recorrido fácil, sino más bien un “camino de ruptura, conquistas, aprendizajes” (Sirvent, 1994:13).

El tema, entonces, es que “los actores sociales, económicos, políticos e institucionales que conocemos hasta aquí, evidentemente, no están formados en este paradigma, de ahí su dificultad de implementación y sostenimiento, y el desafío de su construcción” (Altschuler y Casalis en García Delgado y Nosetto, 2006: 111).

Pensando las posibilidades de transformación

Como sostiene Giddens, las **estructuras no son algo externo a la acción de hombres y mujeres**, sino que sólo pueden reproducirse a través de actividades concretas de la vida diaria, y **se las debe analizar como formaciones históricas**, sujetas a modificación: como estructuras constituidas por la acción, al mismo tiempo que la acción se constituye estructuralmente. Así, si bien hemos señalado los límites de los procesos de participación actual, estamos también convencidos que no se pueden esperar a que haya “situaciones ideales” para el desarrollo de estos proyectos, sino que estas condiciones se construyen en la práctica.

Entendemos que la **conciencia no es un fenómeno inmutable**, posee filtros culturales a partir de los cuales se procesan las versiones, absorbiendo elementos que provienen de diversas concepciones y circunstancias vitales (Argumedo, 1993:237). Nuestra experiencia en **procesos participativos** nos permite dar cuenta de los **aprendizajes que las personas realizan en los mismos**, de los cambios que se producen en la comprensión de la realidad y las prácticas que desarrollan. De allí que consideremos la participación tanto medio como fin para lograr las transformaciones sociales y construir una sociedad que incluya a todos.

Desde ya, “el mundo popular, como todo lo humano está compuesto por hombres y mujeres con sus virtudes y mezquindades; y aparece fraccionado en innumerables espacios sociales donde las expresiones solidarias y la defensa de su dignidad, conviven con conductas de desesperación ante el acoso económico y condiciones límites de supervivencia” (Argumedo, 1993:237), sin dudas podemos coincidir con que “las condiciones socioestructurales nos advierten sobre el alto grado de fragilidad de las construcciones colectivas, sobre la vulnerabilidad del lazo solidario, en fin, sobre las dificultades de consolidación de las nuevas prácticas políticas en un medio permanentemente atravesado por los llamados al individualismo como, sobre todo en la actualidad, por las diversas formas de clientelismo existente” (Svampa, 2006: 281).

Es en este marco, y no otro, que debemos pensar las estrategias y las herramientas que permitan desarrollar un proceso de participación que nos lleve a definir un modelo de desarrollo inclusivo. Ahora bien, seamos conscientes de que se necesita de una firme voluntad política de acompañar este proceso, lo cual supone discutir, en nuestro país, el modo en el cual se asignan recursos y se definen las prioridades, lo cual inevitablemente debería llevarnos al **problema de la concentración de la riqueza y su distribución**.

Intervenir en procesos comunicacionales

Como profesionales de la comunicación **intervenimos en procesos comunicacionales** que se dan en un proyecto, programa, organización o comunidad a fin de **brindarle una direccionalidad**. Es decir, asumimos la existencia de “escenarios compuestos por situaciones de comunicación que lo van constituyendo” (Uranga, 2002: 2), que van definiendo **sentidos y vínculos** que hay que trabajar en miras al cumplimiento de los objetivos que se definen.

Esto es central a fin de reconocer el **componente político** de la comunicación, remarcando que **nuestras intervenciones no son neutrales** ni inocentes pues desde ellas se aporta a cierto proyecto. La **comunicación puede ser una herramienta de quienes detentan el poder o bien contribuir a la democratización de la toma de decisiones y la construcción de ciudadanía**. Esto no depende la comunicación en

sí, sino de las voluntades de los actores y las disputas de poder en pos de la elección del camino a seguir.

Asimismo, como también hemos señalado, la **comunicación trabaja en un territorio**, un cierto recorte analítico, al cual definimos como “una realidad compleja y conflictiva en la que existen numerosos actores con intereses/ necesidades y niveles de compromiso a veces antagónicos y a veces complementarios, que por eso mismo pueden coordinarse en torno a un problema” (Massoni, 2000:131). Y en este territorio **intervenimos**, entendiendo la intervención “en el sentido de dispositivos diseñados para habilitar ciertas conversaciones de sujetos en relación a un problema asumiendo su complejidad” (Massoni, 2001:227). Así, toda comunicación, mediatizada o no, masiva o interpersonal, más que como un proceso de transmisión debe pensarse como el **proceso de construcción de una relación** (Massoni, 2000).

En otras palabras, pensamos la “comunicación como dimensión interviniente en procesos que afectan el estado y la disposición de las relaciones sociales, económicas y políticas y no sólo como producto de una determinada confluencia de dichas relaciones” (Aprea, 2004: 57). Más aún, “los procesos y prácticas de comunicación deben entenderse como factores intervinientes en los procesos de socialización, de producción de subjetividades y de construcción de identidades colectivas, y han de considerarse como espacios estratégicos para promover condiciones favorables para la autopromoción de los sujetos, su potenciación y el sostenimiento de las identidades culturales” (Aprea, 2004: 93)

Desde esta propuesta, un comunicador trabaja con **problemas definidos como prioritarios por un grupo social** y asume que la solución de dicho conflicto puede surgir de aportes significativos diversos (Massoni 1992: 200). Esto implica reconocer que “no se pueden referir, analizar, todos los conflictos desde una sola lógica en tanto los actores son protagonistas de una experiencia social que no puede desconocerse” (Massoni, 1992: 201).

Sostenemos que “no existe entonces un privilegio de cualquiera de los niveles del conocimiento sino interpretaciones posibles de la realidad que se procesan en un movimiento de espiral y construcción conjunta: las tradiciones y los significados culturales constituyen el humus a partir del cual se tematizan las concepciones del mundo con mayores niveles de coherencia interna y se expresan en matrices teóricas y en lineamientos ideológicos y doctrinarios” (Argumedo, 1993:238).

De allí que nosotros veamos la intervención desde la comunicación “como un proyecto de comprensión que busca la articulación de matrices socioculturales diferentes” (Massoni, 1992: 201). Y esto supone “meterse” en la dinámica social, dado que “no alcanza con contabilizar mensajes, identificar circuitos o analizar discursivamente. Esto no es suficiente para captar lo sucedido, por que lo que la persona narra no es todo lo hecho” (Massoni, 2000: 127). De este modo, “los procesos y prácticas de comunicación deben considerarse en su complejidad e interacción recíproca con otros tipos de procesos sociales, culturales, políticos, tecnológicos y económicos” (Aprea, 2004: 91)

Se trata, por consiguiente, de **crear dispositivos que permitan una ampliación constante de la participación de los grupos y sectores involucrados en la solución de un problema**. Por eso, más que un énfasis en la planificación, es necesario dotar al sistema de un grado de flexibilidad y de control que permita la generación de nuevas respuestas a la crisis (Massoni, 2000:131).

Participación

A lo largo de nuestro análisis por la historia de la mutual El Colmenar iremos plasmando nuestras ideas sobre la participación. Ahora bien, creemos necesario señalar algunas cuestiones de cómo la pensamos.

Asumimos la **participación** como disenso sociocultural, lo cual nos lleva a la necesidad de reconocer la diversidad, simbólica y material, para recuperarla (Massoni, 2001: 224). Así, la participación no puede entenderse como prescripción, receta de algo definido como bueno y que alguien debe hacer/ saber, sino una mirada que considera al *otro como otro y no como instrumento para* (Massoni, 2001: 223). Es decir, creemos que la acción de un actor no se da por mandato, sino por que la propuesta de participación responde/ interpela a los actores involucrados (Massoni, 2001: 225).

Uno de los problemas más importantes a la hora de pensar la participación es la información prescriptiva que muchas veces busca promover estos procesos, una propuesta que “dice lo que hay que hacer para alcanzar una situación que ya se definió como modelo. Modelo surgido de un sistema de valoraciones que se define como bueno para todos y, por lo tanto, deseable por todos” (Massoni, 2001: 222).

Así, creemos que el “fracaso (de los procesos de participación) ocurre porque se continúa negando lo diverso y se <compromete> al otro (sin lograrlo) en una acción que no le pertenece”¹⁶ (Massoni, 2001: 223). Ante esto, “se trata de recuperar los saberes, los intereses y expectativas de los grupos involucrados para organizar acciones capaces de asumir las lógicas en juego” (Massoni, 2001: 223).

En este sentido, asumimos la participación como necesidad y como derecho. En nuestra mirada las *necesidades humanas son concebidas como sistema* donde se interrelacionan las necesidades obvias con las no tan obvias en una dialéctica entre carencia y potencia individual y colectiva (Sirvent, 1994).

Así, el concepto de **múltiples pobreza**s nos permite avanzar en la comprensión de la problemática social: “las múltiples pobreza no se agotan en el diagnóstico de las carencias que hacen a la satisfacción de las necesidades tradicionales llamadas básicas u obvias, tales como trabajo, vivienda, salud y educación, sino que abarcan el estudio de una compleja realidad de pobreza (en plural), en relación con carencias en la satisfacción de necesidades fundamentales, pero no tan obvias”¹⁷ (Sirvent, 1999:119).

Desde esta perspectiva, cualquier necesidad humana fundamental que no es adecuadamente satisfecha revela una pobreza social y puede generar patologías colectivas toda vez que rebasa límites críticos de intensidad y duración” (Sirvent, 1999: 120). La participación, como dijimos, forma parte de estas necesidades humanas fundamentales, de allí nuestra preocupación por ella.

Nuestro modo de entender la gestión

Para nosotros la **gestión** es “la forma a través de la cual un grupo establece objetivos comunes, organiza, articula y proyecta las fuerzas y los recursos humanos, técnicos y

¹⁶ Los agregados entre paréntesis son nuestros.

¹⁷ Entre las necesidades no obvias encontramos las necesidades de protección o cuidado; la necesidad de pensamiento reflexivo o entendimiento, la necesidad de participación política, la necesidad de creación y recreación.

económicos para alcanzarlos” (AA. VV., 2002: 126). Podemos, entonces, considerarla como un **modo de hacer**, en tanto “todas y cada una de las acciones, desde el comienzo hasta el final, están atravesadas por las modalidades elegidas de concreción de nuestros objetivos” (AA. VV, 2002:127).

Uno de los aspectos centrales de la **gestión** es la **toma de decisiones**, dado que en estos momentos se visualiza el modo en que se construye la organización. **Toda gestión comunica**, nos habla de lo que somos y lo que queremos ser, aunque no lo verbalicemos.

La gestión de una organización podrá ser ubicada en un abanico que va entre el autoritarismo y la participación, donde los extremos serán muy difíciles de mantener dado es “imposible sostener un proyecto en el cual todas las decisiones pasen por uno de los miembros del grupo o por todos ellos” (AA. VV, 2002: 130). Lo que nos interesa a nosotros destacar es que las **prácticas comunicacionales que se lleven a cabo en una organización guardan relación con el modo de gestión** y con concepciones de cómo debe organizarse un grupo humano. Nuevamente, la comunicación guarda relación con objetivos institucionales o sociales que se definen políticamente y a los cuales se contribuye.

Así, por ejemplo, una gestión vertical, con concentración de la información y toma de decisiones en un pequeño grupo será muy diferente a una gestión participativa en la cual la mayoría pueda sentirse involucrado. Y esta diferencia estará dada no sólo a nivel de **concepciones** donde, por ejemplo, en el primer caso la toma de decisiones podrá considerarse como mera suma de individualidades y en el segundo discusión de opciones entre diversos actores; sino que la misma **práctica será diferente**, dado que mientras en el primer caso podrá bastar un mera consulta para más o menos saber la opinión del otro para la segunda debate colectivo, para la segunda de las propuestas “aquellas decisiones que el grupo debe tomar colectivamente requieren de un momento específico para el encuentro, la reflexión y la discusión de las opciones que se tienen” (AA. VV, 2002: 129).

Por otra parte, una propuesta participativa, como luego desarrollaremos, no desconoce que “la gestión necesita de la organización interna del grupo de trabajo, es decir, división de las tareas a realizar y la puesta en juego de los roles” (AA. VV, 2002: 130), **el tema es la construcción colectiva del proyecto**. Quizá una de las preguntas más interesantes a realizarse es: ¿cómo mantener cierta direccionalidad, que ya dijimos es fundamental en nuestra mirada, incluyendo a otros en el proceso?

Finalmente, también nos interesa señalar que para nosotros **gestionar implica diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar**. Es decir, debe ser vista como un **proceso integral y en permanente revisión**, donde la reflexión sobre las prácticas y el análisis de lo hecho deben llevar a una mejora de nuestros diagnósticos y, por consiguiente, de nuestras planificaciones y acciones.

La investigación

Como señala Samaja, “la experiencia dice que las cosas son y, además, informa cómo son, pero no dice nada acerca de cómo llegaron a ser; de por qué es necesario que sean así y no de otra manera ni de cómo se desarrollarán en el futuro” (Samaja, 1993:58). De este modo, si la intención de un actor es **transformar la realidad**, lo primero es **conocerla y comprenderla**.

El ser humano necesita de la información del medio ambiente más que cualquier otro ser viviente dado que no cuenta con conductas innatas¹⁸. Esto supone que su adaptación a la realidad es activa y se realiza por medio de un **aprendizaje permanente**, de allí que su capacidad de entendimiento pueda evolucionar. Así, el **conocimiento**, considerado función, posibilita la autorregulación¹⁹ de la vida de seres autodeterminantes. Más aún, es central, en tanto los humanos **tenemos tendencia a actuar conforme a las ideas (creencias) que nos hacemos sobre la naturaleza de las actividades en juego**.

Ahora bien, según Pierce hay distintos métodos para fijar creencias, donde la **ciencia** es uno de los tantos métodos, **una de las tantas formas de conocer** que el hombre tiene a fin de vivir. Cada una de estas formas de fijar creencias produce lo que denominamos *posición de sujeto* (creencias). Cuando no conocemos (sea que nos encontremos con situaciones indeterminadas o mal determinadas) nos angustiamos y lo que hacemos como humanos es buscar la determinación, **investigar**²⁰ a fin de encontrar una nueva creencia. Así, los métodos para fijar creencias son cuatro: 1) Tenacidad; 2) Autoridad; 3) Metafísica y 4) Ciencia.

El primer método consiste en resolver una cierta duda tomando la creencia que nos surja internamente. Es una **corazonada**. Aquí se pone mucho en juego el **cuerpo**, por lo tanto, cambiar de creencia es un costo emocional muy grande. Toda creencia, cuando se ha incorporado a nosotros, se transforma en una manera de ver el mundo y, en términos de Hegel, hay una *recaída en la inmediatez*²¹.

El segundo método surge cuando hay choque de creencias entre individuos diferentes y estos choques entran en contradicciones con las necesidades de los consensos mínimos que posee la vida comunitaria. Aquí se necesita que ciertos individuos estén investidos de **autoridad** para dirimir el conflicto. Sin dudas la autoridad pone en juego **tradición**, siendo la autoridad máxima la comunidad. No hay leyes escritas sino que éstas existen en la comunidad, generalmente en relatos anónimos, y cada uno de los miembros es un funcionario habilitado para custodiar la norma.

El tercer método surge ante la necesidad de mediar conflictos entre comunidades (clanes – clases sociales). Aquí ya hay un Estado que se erige en autoridad y cuya fuerza no invoca un orden instaurado hace siglos al cual hay que respetar sino que las Leyes del Estado son leyes emanadas de la **reflexión, del debate**, del examen público. Esto implica mecanismos de escritura que dejen sentada la norma. Ahora bien, toda reflexión siempre se sustenta en un **primer principio**, y la justificación de este primer principio implica un retorno al método de la autoridad. Por consiguiente, el fundamento último aparece como infundado.

Finalmente, el cuarto método surge ante la necesidad de resolver disensos que no pueden los anteriores métodos. La **ciencia** propone considerar a todas las opiniones como hipótesis y elaborar un procedimiento conforme al cual estas se pondrán a prueba para ver cual es la mejor. El método de la ciencia adopta aquella creencia *que*

¹⁸ Entendemos lo innato, instintivo, como patrones de conducta existentes que se despliegan siempre de la misma manera.

¹⁹ La autorregulación se opone a la idea de causalidad. Es decir, son los seres humanos los que se autodeterminan, condicionados, pero libres. Estos límites que posee el hombre no son otra cosa que su posibilidad de libertad.

²⁰ Investigar es cualquier proceso que desarrollamos a fin de *determinar una situación indeterminada*.

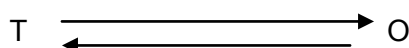
²¹ Es decir, se borra el proceso que lleva de un punto de partida a un punto de llegada y nos quedamos con el punto de llegada como punto de partida; se borra la historia del proceso y lo que es producto aparece como principio.

resulte más eficaz para predecir el comportamiento del objeto al cual se refiere, dejando constancia de los contextos en los que deberán efectuarse las constataciones preceptuales mismas. Por consiguiente, todas las preguntas que se haga el científico deben tener alguna posibilidad de control empírico.

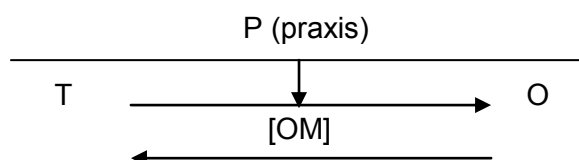
Ahora bien, **ciencia en un sentido amplio** puede entenderse como la interacción de todos los métodos, y no simplemente como agregados, sino resolviendo sus contradicciones. Más aún, esto supone reconocer que hay distintos tipos de conocimientos, que todos ellos son válidos y que deben ser tenidos en cuenta en un proceso de investigación. Este modo de entender **la ciencia busca no romper diálogo con otras formas de cultura**, como puede ser la corazonada o la fuerza de la tradición.

¿Qué es hacer ciencia?

Existe una contradicción principal entre dos requisitos esenciales del conocimiento científico: la **universalidad** (o necesidad) y la exigencia de **comprobabilidad**. La forma usual de entender la ciencia es como un **proceso reflexivo entre la teoría y la práctica**, siendo la teoría las afirmaciones generales (reglas) que permiten interpretar los datos y, la empiria, los datos que posibilitan constatar, ilustrar la teoría. En términos gráficos sería algo así:



Ahora bien, esto plantea el problema de qué está primero, si la empiria o la teoría. Tradicionalmente, la paradoja ha tenido dos respuestas muy difundidas: la del empirismo ha sido la empiria y la del racionalismo la teoría. Sin entrar en detalles, podemos decir que en estas miradas surgen preguntas que generan problemas: ¿de qué experiencia surge la teoría? (para los racionalistas) y ¿cómo hacer una observación sin teoría? (para los empiristas). Estas dos respuestas hegemónicas, dejaron por mucho tiempo olvidada una tercera posibilidad, que fue la que inauguró Vico primero y, fundamentalmente, *Kant*. La cual puede graficarse de la siguiente manera:

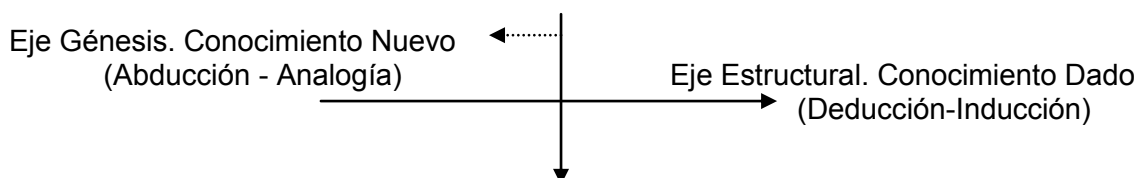


La ciencia, para Vico y Kant, comienza desde la no ciencia, desde la **praxis**. *En la praxis actúo conforme a lo particular, pero en relación a ciertos mecanismos que se pueden repetir (universales), por consiguiente, la praxis encierra lo particular y lo universal*²².

En esta línea, el concepto de praxis no debe confundirse con observación. Esta confusión deriva del hecho de que existen dos nociones insertas en el término experiencia y que nunca se esclarecen. Nosotros podemos tener una **experiencia protagónica** (vívida) o bien una **experiencia observante**. Entre el protagonizar y el observar hay una distancia y no se puede protagonizar y observar al mismo tiempo. La experiencia que Vico rescata es la protagónica.

²² Esto se encuentra en profunda relación con la máxima de Kant (imperativo categórico): podemos decir que cada vez que el hombre actúa (particular), juzga (universal).

Para Vico, por consiguiente, el inicio de la ciencia será el sujeto humano en tanto ser viviente y será en paralelo que se irá dando la observación y la teoría. Es decir, **en un único ser reside el modelo universal**. De esta manera, podemos ver el conocimiento a partir de dos ejes, uno **estructural**, para trabajar sobre el **conocimiento ya dado** (deducción - inducción); y otro **genético**, en el cual producir **nuevo conocimiento** (analogía - abducción).



Por consiguiente, siempre partimos **del mundo de la vida** (del protagonismo) y en él antes del conocimiento científico hay muchos otros saberes (biológico – comunal - Estatal). Es por ello que *siempre que uno se pregunta por algún problema ya hay una primer precomprensión modelizante²³, hay algún otro conocimiento que no es científico²⁴*. De allí que no puede haber una ciencia desprejuiciada²⁵.

Quien siguió la obra de Vico y la profundizó fue Kant. Para este autor, la ciencia no sólo intenta captar el objeto empírico sino también la **ley**. El conocimiento tiene que ser de hecho y de derecho (universalidad y demostración)²⁶. El conocimiento científico no es un registro de verdades aisladas, sino que aspira a ser universal, a desentrañar las relaciones internas que rigen el universo todo.

Ahora bien, Kant dirá que al objeto lo conocemos empíricamente pero se mantiene un inconveniente: ¿cómo conocemos la Ley? Y esto es de mucha importancia, dado que el autor observa que la ley corrige la experiencia. En otras palabras, el conocimiento, que empieza por la experiencia, se independiza de ella. Es decir, una vez que la razón se apropia de la experiencia por medio de la Ley (mundo ideal), la Ley corrige la experiencia.

Siguiendo con esta reflexión, Kant señala que tenemos dos tipos de conocimientos: a) del objeto; b) de nuestra acción. Parecería que la Ley viene del objeto, pero buena parte es de nuestra acción sobre él. Por consiguiente, las **leyes serían proyecciones de nuestras mentes de esas coordinaciones de nuestra acción**. Más aún, estas leyes las vamos aprendiendo en nuestra socialización y permiten anticipar la experiencia. Por consiguiente, si bien el conocimiento empieza en la experiencia, no se fundamenta por ella.

Es decir, algo que nosotros descubrimos en la experiencia se libera de ella y se convierte en modelo para investigar. *Detrás de toda idea hay un ideal*. La ley no viene de la experiencia, de lo contrario no podría decir que lo conozco (al objeto), en tanto la experiencia sólo me puede decir hasta lo último visto, y no más. El *sujeto*, entonces, *tiene dos instancias, una empírica y otra trascendental*. No se puede comunicar la

²³ Antes del diagnóstico, podríamos decir, siempre es posible encontrar algún diagnóstico, algunas explicaciones de cuáles son los problemas, por qué se originan, cómo podrían solucionarse.

²⁴ Toda experiencia, por más simple que sea, ya esta mediatizada por otras experiencias y formas elementales de conciencia..

²⁵ Aunque el investigador crea que con su teoría da cuenta de la realidad, lo cierto es que describe un modelo de realidad.

²⁶ *Lo universal puede ser considerado como la norma de una especie, la estructura de un sistema, las invariantes de una estructura*

experiencia (protagónica), el color rojo que yo miro no es igual al que mira otro, sin embargo podemos comunicar pues ambos tenemos la cualidad roja (ideal). *Es a través del sujeto trascendental que se produce la ley a partir de la materia prima que le viene del mundo.* Ni la causa ni el efecto están en la realidad. Son construcciones subjetivas, pero no individuales.

De este modo, podemos decir que el Yo hunde sus raíces en la cosa en sí, como Yo práctico, y legitima el discurso científico como Yo teórico, bajo la condición de referir todo intento de síntesis a los marcos de una experiencia posible. La experiencia transfiere contenidos (a títulos de hipótesis científicas) al intelecto; este organiza ese material conforme a sus categorías puras y luego, mediante deducción, extrae las consecuencias predictivas respecto de la experiencia. Este movimiento por el cual se proponen hipótesis que organizan datos no es meramente inductivo, Kant incluyó la facultad de percibir configuraciones (abducción).

El presupuesto de toda investigación científica, entonces, es que el objeto de estudio sea inteligible. Es decir, que sea posible describirlo (identificar sus componentes y caracterizarlos) y reelaborarlo conforme a algún *patrón de asimilación a las evidencias de nuestra razón* (Samaja). Este patrón de asimilación es lo que denominamos **matriz de dato**²⁷ o, mejor aún, **sistema de matrices de datos**.

El concepto de *Sistema de Matrices de Datos* nos permite dar cuenta que los corpus de enunciados descriptivos no se organizan de manera plana, enhebrando los hechos uno al lado de los otros, sino de una manera más compleja: *se constituyen unos a partir de los otros*. De esta forma, los movimientos y vivencias integran las conductas, las conductas los sucesos y los sucesos los períodos de vida (metáfora de caja dentro de caja o de muñeca rusa). Es por ello que encontramos, al menos, tres matrices de datos:

- a- Matriz central (o nivel de anclaje).
- b- Matriz sub-unitaria. Compuesta por los componentes de las unidades de análisis del nivel de anclaje.
- c- Matriz supraunitaria. Constituida por los contextos de las unidades.

En este sentido, al considerar el conocimiento científico como un movimiento de mediación de la experiencia por la teoría y de la teoría por la experiencia, consideramos que la explicación surge como resultado *de reformular la experiencia originaria (empiría) en nuevos términos (teoría)*. De este modo, los mecanismos de explicación científica son resultantes de las propiedades internas de sistemas formales, los cuales producen los mismos resultados de modo necesario una vez establecidas las premisas.

Esto supone reconocer que el mundo en que vivimos es un mundo complejo, y que para describirlo científicamente debemos operar sobre la plenitud: explicitar de qué modo fragmentamos esa complejidad y la enunciamos moldeándola con nuestras propias categorías lingüísticas. No es posible pasar directamente de la descripción común y el comportamiento práctico espontáneo a la descripción científica y la “visión teórica”. De allí que sea necesario construir un **objeto modelo (un sistema de matrices de datos)**.

²⁷ La matriz de datos es un nombre posible para designar a la invariante estructural de los datos cualquiera sea la ciencia empírica.

En esta traducción de la experiencia espontánea a la descripción científica lo que genera el investigador son “datos”, y los cuales poseen una estructura interna, un contenido formal invariable compuesto por cuatro componentes:

1. unidad de análisis (UA)
2. variables (V)
3. valores (R)
4. indicadores (I)

La matriz de dato sería, entonces, el a priori de la inteligibilidad que preside el proceso de la ciencia.

Problemas reales y científicos

El término problema sólo tiene su campo de aplicación en los sistemas orgánicos y sociales. Ni los cuerpos físicos ni las reacciones químicas enfrentan problemas, puesto que sus respectivos procesos no se orientan hacia una meta; ellos se producen pero no se reproducen. El concepto “problema” sólo tiene significado por referencia a un movimiento de reproducción (Samaja, 1993: 226).

Ahora bien, debemos distinguir un problema real de un problema de conocimiento y estos de un problema científico. Una manera abstracta de conceptualizar el concepto de **problema real** sería partir del reconocimiento de que el conjunto de las acciones de los hombres, de una u otra forma, están destinadas a reproducir aquellas condiciones necesarias para la existencia de los seres humanos. Este concepto de reproducción social puede ser, a su vez, analizado en cuatro momentos o dimensiones (Samaja, 1993: 227):

- a- reproducción biológica (tanto propia como de los nuevos miembros de la sociedad).
- b- reproducción de la conducta y la conciencia (con sus principales momentos de socialización, educación y reproducción ideológica).
- c- reproducción económica, de las relaciones sociales de producción y de las fuerzas productivas.
- d- reproducción de los vínculos con el medio externo, como hábitat natural y humano (esto incluye las relaciones de poder sobre las condiciones de vida en general).

Ahora bien, un “**problema de conocimiento**” se da cuando, para la resolución de un problema real, los sujetos que intervienen directamente en dicho proceso creen necesitar de más información para poder actuar sobre el problema real (Samaja, 1993: 227). Finalmente, un **problema científico** se da cuando un problema de conocimiento toma relevancia para alguno de los miembros de la comunidad científica y decide investigarlo. En este caso, hay que poder delimitar el problema de conocimiento, examinar las respuestas disponibles demostrando sus limitaciones en relación a los hechos que desean esclarecer y examinar las respuestas en relación a sus contextos teóricos y las relaciones de compatibilidad o incompatibilidad con otros conocimientos bien establecidos. Dado que la vida social precede a la conciencia social, podemos decir que todo problema de conocimiento está en función de uno o más problemas reales.

Y esta distinción es clave, pues no en todo problema real se necesita “generar” nuevo conocimiento para resolverlo, sino tal vez establecer bien cuál es el problema, investigarlo, y usar las herramientas conceptuales que el conocimiento científico ya ha desarrollado. Sin dudas puede suceder que los individuos afectados por el problema

no cuenten con estos conocimientos, pero de ello no se deriva que este sea un problema científico, aunque sí para su comprensión se usen categorías científicas.

Relaciones y diferencias entre diagnóstico e investigación

Como señala Ander Egg, un diagnóstico tiene como principio **conocer para actuar** (Ander Egg, Ezequiel, 1995: 28) o, mejor aún, **conocer actuando**, lo cual nos permite remarcar que este **conocer** no es una etapa que empieza y finaliza sino un **proceso continuo**. Así, una característica fundamental que guía el proceso es la necesidad práctica de aquello que se busca conocer, es decir, nos encontramos ante un **problema de conocimiento**.

Remitiéndonos a la etimología del término, el autor señala que diagnóstico proviene del griego *diagnostikés*, formado por el prefijo dia, “a través” y gnosis, “conocimiento”; es decir, hablamos de un “conocer por medio de” que nos lleva a pensar el **diagnóstico como una herramienta** para abordar la realidad (Ander Egg, Ezequiel, 1995:23).

En tanto dispositivo ideado para dar cuenta de la realidad, el **diagnóstico difiere del conocimiento de sentido** común pues busca comprender la realidad en su complejidad, problematizarla y analizarla críticamente para transformarla. En este sentido, **diagnosticar puede relacionarse con investigar**, entendiendo que el **acto de investigar** es propio del ser humano y consiste en **problematizar la realidad** poniendo en duda todo lo que creemos saber de ella con el desafío intelectual de **conocerla más profundamente**, lo cual supone una **mirada reflexiva, crítica y analítica**.

Más aún, **diagnosticar guarda relación con investigar** en tanto todo proceso de diagnóstico busca responder una (o varias) **pregunta(s)** sobre un aspecto (tema o problema) de la realidad, lo cual implica: obtener datos, sistematizarlos, discutirlos, relacionarlos entre sí, ponerlos en relación con el contexto y buscar sus causas y consecuencias.

En otras palabras, todo proceso de diagnóstico supone el **uso de herramientas científicas** (encuestas, entrevistas, observaciones, estadísticas) que buscan producir información que permitan dar cuenta de la realidad. La diferencia, para nosotros, está en el **objetivo que tiene un diagnóstico**.

A partir del desarrollo que hicimos respecto a la ciencia y la investigación, podemos afirmar que tanto en el diagnóstico como en la investigación hay **producción de conocimiento**. Más aún, esta producción utiliza muchos de los instrumentos de la ciencia, así como pone en juego un marco teórico que permite interpretar la realidad. Nos preguntamos, por consiguiente, ¿cuál es la diferencia?

Creemos que la diferencia pasa por el **objetivo de una y otra práctica**, que llevan a que las **necesidades de conocimiento sean diferentes**. Sin dudas, cuando hablamos de **intervención** (diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación), estamos ante una **situación puntual** que deseamos modificar y que nos coloca ante cosas que no sabemos. Ahora bien, estas cuestiones que no sabemos y debemos investigar nos llevarán más bien a descripciones de cómo son las cosas, desde ya con un nivel de profundidad muy superior al que tenemos, pero que interpretaremos desde un marco teórico que nos orienta. Es decir, formularnos preguntas, cuestionamos la realidad, sistematizamos la información que generamos, pero **nuestro objetivo primero no es generar teoría**, en el sentido de Vico, sino **comprender esa realidad a partir de cierto marco conceptual**. Que luego podamos, con estos datos

generados, y otros que generemos, comenzar a generar teoría es factible, pero se trata ya de otro objetivo, que guarda muchas cosas en común con un diagnóstico, pero que es diferente.

En otras palabras, una cosa es usar el instrumental científico para generar datos y a partir de ello reflexionar sobre la realidad, y otra cosa es buscar producir teoría a partir de esos datos, que se trata de otro objetivo, no opuesto, pero otro objetivo al fin, que requiere de otras preocupaciones por parte del investigador. Entendemos, asimismo, que **es posible cruzar objetivos y complementarlos**.

En esta línea, es probable que en diagnósticos que realicemos encontremos problemas de conocimiento que pueden convertirse en problemas científicos, es decir, áreas problemáticas para las cuales el conocimiento socialmente disponible no posee respuestas y deseamos profundizar. Es por ello que para diferenciar un diagnóstico de una investigación científica debemos tratar de **esclarecer los objetivos que nos mueven**.

En relación con ello, también debemos **tener en cuenta los tiempos y los tipos de preguntas que nos formulamos**. Si investigar puede entenderse como formular preguntas y buscar su respuesta, **no cualquier pregunta es científica** y, asimismo, podemos formularnos preguntas que nos lleven a la necesidad de investigaciones con distintos grados de profundidad. Así, en tanto comúnmente diagnosticamos con muy poco tiempo, no podremos realizar investigaciones científicas, en el sentido que actualmente hoy se entienden, en apenas unos pocos meses o semanas. Ahora bien, esto no quita que, a su vez, lo que se entiende por investigar pueda estar en debate, ya que “el objeto de las ciencias es siempre un objeto histórico, es decir, que el propio conocimiento a que aspiramos, el conocimiento científico, es una realidad material (una práctica humana) que se modifica y cambia por la propia actividad de los que, produciéndola, hacen ciencia” (Uranga, 2002: 4).

De este modo, por lo común en un diagnóstico utilizaremos herramientas científicas, pero en muchos casos sin buscar una total rigurosidad, es decir, sin preocuparnos demasiado por la comprobación de los resultados que alcancemos. Nos interesa más bien **generar información que nos oriente en la toma de decisiones sobre un rumbo** y podremos, en caso de considerar necesario, encarar algún tipo de investigación con mayor grado de profundidad en los temas que se definan como necesarios.

En este sentido, los diagnósticos pueden ser tomados como fuentes de datos para investigaciones científicas y, del mismo modo, las investigaciones científicas permiten alimentar los diagnósticos. En nuestro caso, sostenemos que **historización reflexiva del proceso organizativo de la mutual**, en tanto investigación, puede leerse también como un diagnóstico de El Colmenar y, por consiguiente, no sólo producir conocimiento válidos de ser discutidos por otros actores en otros contextos, sino también orientar las prácticas de los directivos de la mutual.

El rol del marco teórico

Para nosotros es importante destacar que este conocer del cual venimos hablando lo realizamos desde cierto **marco conceptual**²⁸ a partir del cual damos sentido a los

²⁸ Las teorías que conformen nuestro marco conceptual adquieren enorme relevancia. Es probable que este marco conceptual desde el cual interpretamos la realidad este compuesto por **teorías formales** que no han sido elaborada desde los hechos sino desde premisas abstractas. En estos casos, las teorías nos permitirán interpretar los hechos pero

hechos. Así, podemos decir que “el diagnóstico, en su forma más instrumental, es un conjunto de descripciones que permiten construir significados respecto de los fenómenos sociales. Esos **significados que construimos pueden alcanzarse por que existen previamente una teoría o conjunto de teorías que proponen una explicación** individual respecto de problemáticas determinadas” (AA.VV, 2001: 21).

La **teoría** y el conocimiento acumulado y sistematizado **guían el diagnóstico** para la ubicación de aquellos aspectos significativos de la realidad que serán la base y fundamentación de la acción; de allí que el “diagnóstico se pregunta por el marco teórico desde el cual se analiza la realidad” (AA.VV, 2001: 29), en tanto “teorías diferentes dan por resultado diagnósticos diferentes” (AA.VV, 2001: 33). Y esto nos permite remarcar el **sentido político de los marcos teóricos** utilizados, como ya dijéramos.

Ahora bien, el modo de encarar el diagnóstico está en relación con el modo de entender la ciencia y la producción de conocimiento. Podemos pensar, por ejemplo, en una **lógica deductiva**, donde las herramientas que utilizemos para producir datos tendrán como objetivo **verificar hipótesis** más que producir conocimientos. En esta línea, “el diagnóstico social no descubre nada, sino que da cuenta de la existencia de hechos particulares y posibilita conocer el singular modo como se entrelazan los hechos específicos para reproducir en infinitas variedades, la esencia de un mismo tipo de fenómenos ya explicados por la teoría” (AA.VV, 2001: 22). Así, “el diagnóstico opera como el caso que confirma, ratifica y convalida las posiciones de la teoría” (AA.VV, 2001: 22).

Ahora bien, podemos encarar el diagnóstico desde una **lógica inductiva**, para lo cual la teoría es una guía, pero no vamos ya con construcciones cerradas que deseamos verificar. Buscamos, más que nada, **comprender** lo que allí sucede, **generando hipótesis a partir de los datos** observados y que podemos interpretar desde la teoría, cuestionándola. Si esta es nuestra elección, es probable que en este conocer encontremos que las teorías de las cuales disponemos no permitan explicar lo que está sucediendo, o bien expliquen algunas cosas y otras no: “el detalle analítico de los diagnósticos elaborados puede ofrecer particularidades que no se encuadran dentro de la teoría (...) estos aspectos del diagnóstico pueden operar como disparadores heurísticos capaces de abrirnos un horizonte de conocimientos nuevos, que adecuadamente sistematizados permiten nuevas elaboraciones teóricas y por lo tanto, un mayor conocimiento científico de la realidad social” (AA.VV, 2001: 22). Esto abrirá camino a la generación de nuevas teorías y conceptos.

Es importante entender que en una investigación, así como en un diagnóstico, buscamos respondernos una pregunta (o varias) y que la clave está en la pregunta que nos formulamos. La diferencia fundamental en lo que respecta al tipo de diagnóstico que realicemos está en el **tipo de pregunta que nos formulemos y en el alcance de la misma**. Como vimos, lo que buscamos en un caso y otro no es lo mismo y, por lo tanto, tampoco podemos hacernos una pregunta de gran complejidad si en nuestra intervención disponemos de apenas algunos meses.

Así, la cercanía del diagnóstico con la investigación científica está en relación con el modo en que entendamos el conocimiento científico: “si el punto de vista epistemológico adoptado admite que el conocimiento es fundamentalmente una construcción inteligente, producto de la capacidad creativa del cerebro humano para construir interpretaciones verificables y verificadas científicamente que sirven para

probablemente tendrán lagunas. Dichas lagunas nos pondrán ante la necesidad de generar **teorías substantivas** en relación al problema que abordemos.

actuar y estar en el mundo, y que esta tarea o trabajo de la inteligencia, la aprehensión de lo que llamamos la esencia de los fenómenos o determinaciones esenciales, es la clave de la interpretación de los mencionados fenómenos, nos ubicamos en un enfoque que permite entender al conocimiento científico de un modo diferente al de la regularidad mecánica de ocurrencia de fenómenos convertida en ley” (AA.VV, 2001: 23)

Si este fuera el modo adoptado, podemos pensar que “resultaría relativamente sencilla la operacionalización del diagnóstico a través de momentos de análisis y síntesis; de descomposición y recomposición del todo; de identificación, cuantificación y calificación de las variables y/ o descripción de las múltiples determinaciones y relacionamiento de las mismas; sería relativamente sencillo describir la representación abstracta original del objeto a estudiar y construir el concreto de pensamiento que representa el objeto estudiado y finalmente conocido. Tampoco resultaría demasiado difícil, técnicamente hablando, reproducir teóricamente los cambios y el movimiento del objeto, es decir, elaborar su historia. Tendríamos, así, **un diagnóstico que sería una modalidad de conocimiento científico**, en tanto su realización se rige por las pautas del método científico. Un diagnóstico capaz de brindar un producto teórico que no sólo llegaría al nivel de la descripción, sino que alcanzaría a brindar elementos de explicación” (AA.VV, 2001: 27)²⁹.

La clave, entonces, estará puesta en la **intencionalidad** de quien interviene. En este sentido, **la profundidad de la investigación estará dada por los objetivos de la intervención, el tiempo disponible y los requerimientos de la práctica.**

¿Qué es un Diagnóstico?

Un diagnóstico es un ejercicio de *diferenciación de elementos*³⁰ dentro de cierta *situación* que genera un *conjunto de descripciones* que permiten construir **significados** respecto de los fenómenos (prácticas) sociales. Es importante, entonces, señalar que un diagnóstico, si bien está compuesto por descripciones, no se queda en ellas en tanto debe estar dirigido a **comprender** el problema sobre el cual se busca intervenir. Debe poner en evidencia las relaciones no necesariamente evidentes entre los distintos elementos, los juegos de poder que se hacen presentes entre los actores involucrados, sus expectativas, intenciones y deseos. Así como las principales tendencias (Robirosa, 1990: 46).

La importancia del diagnóstico reside en que según sea como entendamos el problema (nombremos el mundo) es que actuaremos, de allí que **todo espacio de diagnóstico sea un lugar de disputa de poder donde se ponen en juego concepciones de mundo**. En este sentido, la descripción de una situación y su posterior valoración es un hecho central en el proceso. Si entendemos que todo diagnóstico tiene la tarea de construir alternativas de acción basadas en *perspectivas de cambio*, es importante notar que estas alternativas suponen determinadas *lecturas* sobre la realidad social que entrarán en disputa en el momento de su interpretación.

²⁹ El resaltado es nuestro.

³⁰ Estos elementos son una construcción analítica que realiza el investigador (junto con los actores). En el caso de un diagnóstico comunicacional nos interesará, por ejemplo, contemplar modalidades y calidad de las relaciones entre actores, ver los productos que se han elaborado para difundir información, conocer si hay espacios de encuentro, etcétera.

Una de las **claves en un diagnóstico es la participación**³¹, es decir, que los actores puedan **ser parte efectiva**, lo cual se logra no sólo respetando sus puntos de vista, sino dándoles la posibilidad de **tomar decisiones**. Y esta es una tarea fundamental que debe ser tomada en cuenta por todo comunicador, pues si las relaciones de poder que se dan en el escenario se reproducen en el ejercicio de diagnóstico, la mirada de quien tiene más poder relativo predomina sobre las miradas de los otros actores y se define así un rumbo de acción que no contempla la diversidad.

Un *diagnóstico participativo* puede pensarse como una oportunidad de redistribuir el poder. De este modo, se podría:

- Ampliar los márgenes de acción y mediación de los acontecimientos históricos a partir de un *proceso educativo* y de *empoderamiento* de los sujetos.
- Reconocer poder a actores sociales olvidados. Valorar los saberes prácticos de los sujetos entendiendo que cuando hablamos de planificación estamos hablando de una práctica.
- Ser oportunidad para enriquecer la experiencia de los miembros que participan.
- Posibilitar una nueva lectura de la realidad, fruto de un proceso de construcción colectiva.

En el caso de encontrarnos con actores que “no quieren” expresarse o participar, esto se transforma en problema y, por consiguiente, en cuestión de análisis del diagnóstico³². Consideramos que parte del diagnóstico se vincula con una *propuesta metodológica de participación*. A las resistencias hay que darle visibilidad y reflexionar sobre ellas.

Un proyecto pensado desde una estrategia de **gestión asociada**, tal como lo pensamos nosotros, considera la *participación ya no como opción sino como necesidad para poder desarrollarse*. Es por ello que la *aceptabilidad – viabilidad* del proyecto no se tiene que dar después de iniciado el mismo, sino desde el inicio. Esta viabilidad se construye a partir del trabajo colectivo. Sin acuerdos mínimos de trabajo no se puede avanzar en el proyecto³³.

En este sentido, nos interesa rescatar el vínculo entre **saber y poder** que a lo largo de sus escritos ha señalado Foucault. Sostenemos que hay una “*voluntad de saber de una época*”, entendiendo ésta como la forma de ver y nombrar el mundo hegemónica en un tiempo histórico, **un saber reconocido como legítimo por el poder**, el cual necesita de él para mantenerse. Y esta relación entre poder y saber nos permite entender por qué hay distintas **valoraciones sociales del conocimiento** y por qué

³¹ Prieto Castillo distingue entre diagnósticos pasivos y participativos. **Diagnósticos pasivos** son aquellos practicados por un grupo de especialistas de forma tal que la gente es tomada como *objeto de análisis*. Alguien recoge datos, los evalúa y saca conclusiones sin participación de otros. Por el contrario, **diagnósticos participativos** son aquellos en los cuales los propios sujetos recogen información, se organizan para buscar datos, los analizan, sacan conclusiones y ejercen su poder de decisión. Esto hace que todo proceso participativo sea un **proceso educativo**.

³² La frase “convoqué pero no vinieron” no es excusa sino motivo para la reflexión.

³³ Como señala Tomas Villasante, “nos interesan los consensos porque establecen los horizontes y objetivos en común, pero nos interesan más los disensos porque no estamos vendiendo un producto que necesite de un consenso, sino recogiendo un tormenta de ideas para hacer más creativa la autoeducación, el proceso de dentro- fuera de los grupos con los cuales trabajamos”.

hay *quienes están autorizados a hablar* (y decir “la verdad”) y quienes no. Nuestra tarea, en este sentido, es otorgar legitimidad a conocimientos que no suelen tenerla³⁴.

En un diagnóstico nos interesa prestar atención a los conocimientos y las prácticas de los sujetos. Sostenemos que hay una **sabiduría de la vida cotidiana** producto de la acumulación de experiencias, de la confrontación con las condiciones de existencia que debemos valorar. Así, un proyecto que pretenda mejorar la calidad de vida de los sujetos no puede pensarse desde fuera de ellos, es decir, no hacemos proyectos para los sujetos sino con ellos, siendo nuestra tarea **articular saberes y prácticas diferentes en pos de un proyecto común**.

En todo diagnóstico estudiaremos: a) la **realidad material y objetiva** (una suerte de foto que tomamos del lugar); b) **las prácticas sociales y la historia** (lo que se ha venido desarrollando en el escenario donde intervenimos); c) los **valores subjetivos de la gente** (sus conocimientos, experiencia, ideales y deseos que pueden actuar como potencial de desarrollo) (AA.VV, 2002: 34).

Los primeros pasos

Lo primero cuando pensamos un diagnóstico es definir *qué se quiere conocer*, el **objetivo del diagnóstico**. Esto es necesario en tanto no podemos conocer toda la realidad pero sí una parte ella, aquella en la cual buscamos intervenir. En otras palabras, tenemos que definir que dimensiones o variables analizaremos, que subdimensiones y el grado de profundidad de esta indagación.

Es fundamental, en nuestra mirada, que este **objetivo sea conversado y acordado** con la organización o grupo con el cual trabajamos, ya que de él se desprenderán preguntas y esto nos llevará a la necesidad de producir datos y, desde ya, interpretarlos. En nuestro caso, las preguntas que fueron disparadoras de la investigación fueron acordadas con los directivos de la mutual.

Para escoger el tema, el área en la cual focalizar, necesitamos un conocimiento general, un **pre- diagnóstico** de la realidad. El pre- diagnóstico es una **idea general** que producimos a partir de las primeras recolecciones de información, de nuestras visitas iniciales al territorio o de los discursos de los actores involucrados en la situación. Esta información nos permite describir el lugar en el cual vamos a intervenir, los problemas allí presentes, la viabilidad y factibilidad de nuestro proyecto. En nuestro caso, conocíamos la mutual desde hacía 7 años y habíamos acordado algunas cuestiones claves que deseábamos problematizar.

Como señala Robirosa, “un diagnóstico tiene por objetivo evaluar la importancia absoluta y relativa de un problema, las condiciones y determinantes internos y externos de su existencia, sus interconexiones con otros aspectos o problemas que afectan a la misma población o a su contexto, las potencialidades y restricciones que presentan la situación confrontada para implementar alguna solución al problema (recursos materiales, humanos, financieros, capacidades, intereses convergentes y divergentes, etcétera) y los actores sociales concretos que podrían/deberían hacer aportes específicos para encaminarse la situación problema” (Robirosa, 1990: 37). De este modo, a través del diagnóstico nos proponemos:

³⁴ Para nosotros la **información es un recurso del poder**. Además de recursos económicos o tecnológicos que generan diferencias entre los actores, la dominación social y grupal se funda, también, en una concentración de la información. Los que dominan no sólo toman decisiones, sino que saben más que los otros.

- Conocer cuáles son los **problemas existentes** en un territorio. Determinar su naturaleza y magnitud. Definir un problema sobre el cual trabajar (**priorizar**).
- Dar cuenta de las **relaciones entre el problema** sobre el cual se va a trabajar **y otros problemas**.
- Conocer el **contexto** que condiciona la situación – problema.
- Entender el **por qué de esos problemas**. Conocer las condiciones y determinantes internos y externos de su existencia.
- Analizar los problemas en términos de **causas y consecuencias**.
- Analizar la **tendencia histórica** que origina y explica la existencia de tales problemas.
- Identificar a los **actores sociales implicados**, los **juegos de poder** que se hacen presentes, sus **expectativas**, intenciones y **deseos** (mapeo de actores).
- Evaluar las **acciones realizadas o en proceso de realización** por los distintos actores.
- Establecer los **recursos y medios disponibles** para resolver estos problemas.
- Dar cuenta de los factores contingentes que condicionan la **viabilidad y factibilidad** de una intervención social.

Como ya hemos señalado, el análisis de lo que sucede se realiza siempre desde un **marco conceptual**, de allí que sea de vital importancia realizar una **puesta en común** con los distintos actores del proyecto y saber qué es lo que estamos entendiendo cada uno con las palabras que utilizamos. En esta línea, queremos destacar que cuando pensamos cambiar algunos aspectos de nuestra realidad social no podemos dejar de **construir consensos**, espacios de apropiación y comunicación sobre lo que queremos transformar y cómo queremos hacerlo.

Diagnóstico desde la comunicación

Más que un diagnóstico de comunicación, nosotros hablamos de realizar un diagnóstico **desde** la comunicación. En esta mirada, rescatamos el carácter complejo de los procesos comunicacionales, poniendo el foco en las prácticas y los sentidos que se desarrollan en un territorio.

Todo diagnóstico comunicacional partirá de la **definición de una problemática** sobre la cual se desea intervenir, la cual se da en un **escenario** particular que llamamos *situación*. Este escenario está compuesto por: a) un territorio; b) actores; c) un sistema de valores y d) relaciones entre los actores.

A nosotros nos interesa identificar las **situaciones de comunicación** que se dan en este escenario a fin de analizar si **facilitan u obstaculizan el desarrollo de nuestra comunidad u organización**. Es decir, dar cuenta de si los procesos comunicacionales que se desarrollan contribuyen o no a los objetivos que se definen como prioritarios.

Un **territorio** no es otra cosa que un límite, un cierto recorte que realizamos de lo real. Este recorte puede ser geográfico (una organización, un grupo de una organización, una manzana, un barrio, un municipio, etcétera) o bien temático / cultural (todos los centros culturales, las organizaciones que trabajan la problemática de la niñez, etcétera). En todo caso, es fundamental conocer el *recorte que los propios actores realizan* en tanto ese es su ámbito simbólico. La importancia del territorio es central, pues muchas de las acciones que realicemos, así como los indicadores de éxito, sólo tienen *sentido dentro del territorio y no fuera de él*.

Otro elemento clave en el escenario son los **actores**, a los cuales debemos **describir**. Es relevante para nosotros conocer las expectativas y las posiciones de cada uno de los actores respecto al proyecto que se busca llevar a cabo. Nos interesa no sólo tener

en cuenta a los actores hoy presentes en la situación, sino también a aquellos hoy ausentes pero que visualizamos como presentes en nuestro futuro.

En todo escenario, por otra parte, tendremos un sistema de valores, **una trama de sentido**. En otras palabras, un marco conceptual desde el cual se interpreta lo real y se construyen legitimidades. Las **acciones de los sujetos no son entendibles por fuera de esta trama de sentido**, por lo cual debemos tener muy presente este universo simbólico en el cual los actores se mueven.

Finalmente, nos interesa el vínculo entre los actores, las **relaciones** que se dan entre ellos. Aquí buscamos dar cuenta del **tejido social** de un determinado escenario. Esto nos permitirá ver las solidaridades y antagonismos que deberemos tener presente para lograr la viabilidad de todo proyecto.

De este modo, un diagnóstico desde la comunicación “no tiene sectores / actores a incluir de antemano, sino que es la definición del problema la que determina la pertinencia de la inclusión de unos u otros” (Massoni, 2001: 227). Más aún, nos interesa analizar los actores con relación a problemas, entendiendo que “los problemas no se presentan como objetos, sino como demandas complejas y difusas que dan lugar a prácticas sociales inervadas de contradicciones e imbricadas con cuerpos conceptuales diversos” (Massoni, 2000: 126).

En esta línea, la comunicación, pensada como herramienta de intervención, nos permite: a) definir los problemas existentes y sus posibles soluciones; b) contribuir al cambio de actitud de los actores (brindando información, comprendido su modo de interpretación) y c) promover la concertación entre los mismos (generando espacios de encuentro, permitiendo planificaciones conjuntas).

Nuestra perspectiva sobre el conocimiento de los actores

Como hemos expresado en este trabajo, sostenemos que cada actor escucha a partir de su historia, experiencia, edad e intereses, y esto no puede ser considerado un problema de “transmisión” sino de relación, de práctica comunicacional. De este modo, la comunicación rescata la **perspectiva subjetiva del actor**, entendiendo que es desde ella que los sujetos se expresan y entran en relación con otros.

Esto no supone considerar lo subjetivo como individual, dado que en lo subjetivo podemos reconocer el peso de lo social, es decir, buscamos rescatar lo **subjetivo socialmente construido**, entendiendo que esto es clave en todo programa, proyecto o comunidad. En esta línea, consideramos que todo proyecto colectivo no se construye sobre los individuos sino con ellos.

Desde nuestra perspectiva, por consiguiente, es fundamental **cómo los actores explican la realidad** y se explican ellos mismos. Más aún, nos interesa **conocer no sólo lo que dicen, sino también qué hacen, sus prácticas**.

Estamos convencidos que la transformación de las prácticas es posible, dado que para los actores sociales el **conocimiento** es “una realidad efectiva por la que los sujetos que lo aplican renuevan sus prácticas, repitiéndolas y a la vez, innovándolas” (Uranga, 2002: 4). Ahora bien, para que el cambio sea posible no se trata de romper con el pasado, sino dialogar con él, retomarlo de forma reflexiva, entendiendo que “todo conocimiento es la recreación de una tradición a través de las interpretaciones que desde nuestra situación histórica particular hacemos de ella. El conocimiento no es una mera repetición pero tampoco es una creatividad total. Siempre existe una cuota

de creatividad en el acto de conocer, pero es una creatividad condicionada por la historia y el lenguaje del intérprete” (Uranga, 2002: 5).

En toda práctica que analicemos “debemos tener siempre en cuenta los condicionamientos históricos de cada una de nuestras ideas. Existe un vínculo ineludible que nos liga con el pasado, con la tradición, con la historia y el lenguaje” (Uranga, 2002: 5). De allí que nos interese “ver las relaciones de los sujetos con sus condiciones de existencia, especificar el objeto que se construye a partir de las condiciones de hegemonía que se analizan, asumiendo que la relación entre condiciones materiales e ideología no es estable y permanente pero tampoco es indeterminada” (Massoni, 2000:127).

Por consiguiente, creemos que los sujetos poseen, todos ellos, saberes acumulados a través de una experiencia que está siempre determinada por las circunstancias materiales de existencia y las relaciones (Uranga, 2002: 8), pero que son posibles de ser modificados por el intercambio comunicativo y por la experiencia de transformación del entorno (Uranga, 2002: 4). Es por ello que los procesos participativos, en tanto espacios de aprendizaje social e intercambio comunicativo son tan valorados por nosotros.

Definiendo nuestra mirada de la planificación

Al pensar la planificación podemos reconocer un aspecto **instrumental** y otro **político**. En términos instrumentales, “planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce mayor racionalidad y organización a unas acciones y actividades previstas de antemano con las que se pretende alcanzar determinados objetivos” (Ander Egg, 1991:13). Ahora bien, no podemos delimitar la planificación a este aspecto meramente instrumental, en tanto “todo plan es, en esencia, un proyecto político” (Ander Egg, 1991:17). Es decir, toda planificación pone en juego el **tipo de sociedad** que deseamos construir a partir de nuestras acciones (Ander Egg, 1991:26). Este tipo de sociedad nos habla de un proyecto político, una definición de qué sociedad queremos, cómo concebimos al otro, qué relación queremos con ese otro.

La clave en un proceso de planificación está en la definición de su **objetivo**, es decir, la **direccionalidad** que se le dará al proyecto. Dicha definición puede hacerse unilateralmente o bien en un proceso de intercambio y negociación entre los distintos actores que participen de la misma. El modo en que esto se realice es una cuestión inminentemente **política**, así como lo será el futuro elegido.

En vista de precisar el componente instrumental de la planificación nos parece pertinente **distinguir programación de planificación**. Mientras el concepto de **planificación** hace referencia a todo el **proceso** que desarrollamos para llevar a cabo un proyecto, **programación** designa el conjunto de procedimientos y técnicas que se utilizan para la elaboración de planes, programas y proyectos³⁵ (Ander Egg, 1991:19). Como dice Pichardo Muñiz, “la práctica de la planificación no es solamente definir una

³⁵ No importa demasiado si usamos estos conceptos u otros; lo importante es que los conceptos que utilizemos mantengan un orden lógico. En nuestro caso los asumimos. Así, un **plan** reúne a todos los programas que desarrollamos; **programa** hace referencia a un conjunto de proyectos relacionados entre sí; **proyecto** refiere a un conjunto de actividades concatenadas que constituyen la unidad más pequeña que forma parte de un programa y **actividad** es la acción que tiene el máximo grado de concreción y especificidad (Ander Egg, 1991:30).

norma, fijar objetivos y señalar los recursos necesarios para lograrlos. Es algo más. Supone la transformación progresiva de la situación inicial para ir creando las condiciones que favorezcan la ejecución de proyectos capaces de conducir hacia la imagen- objetivo³⁶ (Pichardo Muñiz, 1997:19).

En este punto, creemos, la comunicación juega un rol clave, dado que se trata de planificar no sólo cómo se ejecutarán las acciones, sino las relaciones entre los actores. Así, pensamos el rol del comunicador como un **facilitador de la articulación** (Robirosa, 1990: 16), como un actor que posibilita la coordinación de las acciones de los distintos actores partícipes del proyecto, más allá de sus diferentes racionalidades e intereses.

Por otra parte, coherente con lo que venimos trabajando, debemos rescatar las críticas que Paulo Freire realizara al **modelo de transferencia tecnológica**. Para el autor, un modelo de este estilo presupone que los conocimientos del planificador son superiores a los que los sujetos ya tienen. En base a esto, las personas deberían sustituir sus conocimientos, frutos de las experiencias de vida, por otros elaborados en algún otro lugar y que tienen validez universal. Así, la extensión no propone un diálogo entre estas dos formas de conocimiento, sino la imposición de uno sobre otro.

Más aún, para nosotros es clave señalar que “los grupos sociales no pueden ser contruidos artificialmente en el contexto de un proyecto; los grupos existen de antemano y continuarán reproduciéndose luego de que los expertos se hayan retirado de la escena” (Isla, 2005: 41). Es decir, **en cualquier tipo de intervención debemos dar cuenta de los actores que ya existen en un territorio**, conocer los espacios de encuentro y participación y partir de ello para cualquier propuesta

En esta línea, la planificación concebida como **proceso político** supone visualizar que “en cada escenario concreto de intervención, así como en su contexto más amplio, se mueven y actúan en diferentes direcciones un gran número de actores sociales que persiguen intereses particulares y que no siempre sabemos identificar, con grados y bases de poder muy diversos, estableciendo para ello cambiantes estrategias y alianzas que con frecuencia tienden a redefinirse a través del tiempo” (Robirosa, 1990:11). Esta complejidad obliga a que el “propósito central como planificadores ya no pueda ser el de ordenar racionalmente los procesos de la realidad o sus resultados, sino ser capaces en cada momento de mantener alguna direccionalidad deseada en medio de aquella turbulencia llena de eventos imprevistos, intervenciones de otros y resultados no esperados de nuestras propias acciones” (Robirosa, 1990:12). En este sentido, no podemos considerar la planificación como una receta, sino como un **ejercicio que requiere reflexión permanente**.

Por lo tanto, debemos ver la **planificación como una acción racional**, pero ello no debe llevarnos a confundir racionalidad con certeza o verdad. La idea de racionalidad nos indica que hay distintos argumentos, suposiciones que sustentan la toma de decisión del camino a seguir, pero que ninguno de estas decisiones puede garantizar el resultado que se busca.

Más aún, podemos pensar que en toda planificación se manejan **hipótesis de acción**, es decir, encontramos hipótesis implícitas que vinculan, al menos, tres variables: el **problema sobre el cual se desea incidir**, los **objetivos que se esperan alcanzar** y la **manera cómo se espera lograr el cambio**. Así, se construye una cadena de acciones que, se supone, conducen al objetivo deseado. Es por ello que una

³⁶ La imagen- objetivo es la situación que se desea alcanzar a través del proyecto.

planificación participativa requiere de la explicitación de estas hipótesis para que cada actor pueda expresar su mirada sobre el mundo.

Más que como receta, entonces, la planificación, en el marco de un proceso de gestión, debe verse como un proceso continuo que nos lleva a la reflexión y acción en espiral, una praxis: “la planificación y la gestión son pensadas como instancias metodológicas que implican tanto una reflexión y una producción de saberes sobre nuestra realidad, como una reflexión sobre nuestras propias prácticas en la promoción de procesos de desarrollo” (AA.VV, 2002: 5). Así concebida, la planificación “es una herramienta que acompaña y sistematiza la reflexión para la acción. En este sentido, la posibilidad de planificar y gestionar un proyecto es un camino de praxis” (AA.VV, 2002: 10).

Elementos de la planificación

En toda planificación encontramos tres elementos claves: a) elegir un **curso de acción deseado** para los acontecimientos; b) **control sobre los acontecimientos** y c) una acción que permita “asegurar” el **sentido** de la acción elegida.

En lo que respecta a la **elección del curso deseado**, requerimos **consenso**. Este consenso no es una “verdad” sino un **acuerdo intersubjetivo** entre actores. Ahora bien, este acuerdo no puede considerarse como algo fijo, dado de una vez y para siempre, sino un **proceso dinámico y permanente**. Esto implica asumir que los acuerdos y las alianzas que permiten el avance de los proyectos pueden llegar a modificarse con el paso del tiempo y que se requiere de un análisis y reflexión constante para que el proyecto llegue a buen puerto.

Así, es posible considerar el consenso como **cierre de la etapa diagnóstica**, siempre y cuando no lo tomemos como punto de llegada sino como **proceso dinámico que nunca se detiene**. Es por ello que no hablamos de cierre sino una **puesta entre paréntesis** para poder planificar.

Y esto, que parece tan sencillo, es una tarea realmente compleja, ya que “dentro de la democracia misma hay momentos no argumentativos. La democracia supone momentos decisionistas y a diferencia de lo que puede plantear Habermas (una acción permanentemente deliberativa), el problema es cuando se interrumpe la deliberación y que, cuando ello ocurre, la decisión no está contenida totalmente en el argumento, sino que hay un plus de no saber, de apuesta, que no tiene que ver con la arbitrariedad del autoritarismo” (AAVV, 1992:162). Es decir, en tanto la planificación no supone certezas, **el debate meramente argumentativo no puede brindarnos una respuesta certera**. Veremos como en la historia de la mutual El Colmenar, desde un análisis racional, habría cosas que quizá nosotros no hubiéramos emprendido, pero la voluntad de los actores hizo posible aquello que “supuestamente” sería imposible.

En este proceso, entonces, cobra importancia la **posición relativa de los actores**. Es importante en este momento considerar las diferencias de poder existente entre ellos y buscar que estas incidan lo menos posible en el proceso de discusión colectiva. Aquí es conveniente tener un análisis de las relaciones de **poder** que se dan entre los actores.

El segundo elemento que hace a la planificación es el deseo de tener un cierto **grado de control respecto al curso elegido**. Es decir, **nadie planifica si no desea incidir** en una realidad de acuerdo a su concepción de cómo debería ser dicha realidad. Desde ya, el modo en que se busque incidir podrá ser participativo o no y tendrá relación con el tipo de gestión que se lleve adelante.

Finalmente, el control sobre el proceso tiene profunda relación respecto al **sentido** que se le quiere dar a un proyecto. Es importante distinguir entre el control que se quiere tener para dar un cause a los acontecimientos, para no desviar el sentido de lo planificado, y el control en la **toma de decisión**. Si bien en la mayoría de los casos ambas cuestiones estarán sumamente imbricadas, en otros casos nos encontramos con procesos en los cuales el poder se intenta mantener por el poder mismo.

Planificación y poder

En todo proceso de gestión, donde la planificación es uno de sus componentes, es clave considerar las relaciones de **poder**. Como sostiene Giddens, en toda “relación social existe una dialéctica de control que conlleva un acceso asimétrico a los medios (recursos) que les permiten a los agentes influir en la conducta de los demás” (Giddens, 1990:367). Por consiguiente, debemos considerar que las confrontaciones, negociaciones y resoluciones de conflictos que se den entre los actores se operarán en **condiciones desiguales de poder**³⁷ (Robirosa, 1990: 24).

En este sentido, en todo espacio conjunto de diagnóstico- planificación confluyen actores con distintos recursos, los cuales se podrán en juego para influir en el camino seleccionado. Una de las tareas como comunicadores es dar cuenta de estos recursos, ya que ellos “son los medios o bases de poder a los que puede acceder el agente, y que manipula para poder influir en el curso de la interacción con otros” (Giddens, 1990:368)

En otras palabras, uno de nuestros objetivos debería ser **no reproducir las relaciones de poder** que han operado históricamente en los procesos de ese territorio, lo cual no es similar a no reconocerlas, dado que ellas actuarán más allá de lo que nosotros queramos o no. Asimismo, debemos considerar que estas diferencias de poder son, en muchos casos, de orden estructurar, con lo cual no son posibles de modificar totalmente en un proyecto. Ahora bien, aún asumiendo estas complicaciones, debemos poder contribuir a la **participación en la toma de decisiones**, realizando el **esfuerzo intencional de instrumentar y potenciar a los actores más débiles** de modo de hacer más igualitaria su participación (Robirosa, 1990:115)³⁸.

Sostenemos que trabajar la participación en un proceso de planificación es importante en tanto toda “acción colectiva supone dos elementos: a) un conjunto de reglas que determinan la participación en el proceso de decisión y b) una reglas de agregación de las decisiones individuales que concurren a la formación de la voluntad colectiva” (Robirosa, 1990:19).

Finalmente, nos interesa señalar que un proceso de planificación participativo se convierte en un **proceso de aprendizaje** individual y colectivo. Esto se debe a la posibilidad de que cada actor, en confrontación con los puntos de vista de los demás,

³⁷ Así, cada participante se incorpora al **espacio de articulación** imbuido del poder de representar a un organismo o sector particular, el cual controla en cierto grado determinados recursos o capacidades más o menos críticos para la implementación del proyecto; esa es su base de poder en relación a los otros actores sociales. Pero, además, hay que considerar el control relativo de los canales de comunicación, gestión e influencia que pueda tener.

³⁸ Nos interesa rescatar esta necesidad de **pensar y reflexionar respecto a la participación**. Este énfasis nos permite destacar que la participación requiere que se “ponga cabeza en ella”, es decir, que se piensen instrumentos, procesos, acciones que busquen democratizar la información y permitan la toma de decisiones colectivas.

vaya enriqueciendo su propia percepción e interpretación del sector de la realidad pertinente (Robirosa, 1990:23).

Una idea fuerza que debe orientar la planificación es **desaprender**. Sostenemos que en un proceso de construcción colectiva los sujetos se van despojando de parte de su historia, identidad y saberes para ganar otros. En este sentido, a veces hay acciones, hábitos o prácticas que se oponen al nuevo horizonte soñado. Por ejemplo, si trabajamos con comedores y nuestro horizonte es recuperar la comida en familia, hay que trabajar con sujetos que han aprendido a comer en ellos, desaprendiendo el comer en familia. Por supuesto, esto no puede trabajarse desconociendo el contexto social e histórico en el cual se inserta nuestra experiencia, así como las vivencias y cultura del grupo con el cual se trabaja. Cuando trabajamos en proceso de planificación debemos valorar los saberes, las creencias, la cultura e identidad de las personas, pero esto no supone considerarlos como ahistóricos o inmutables, por el contrario, debemos hacer dialogar nuestros saberes con los de ellos, buscando un “nuevo” saber que permita mejorar su calidad de vida. Como dijimos anteriormente, nadie interviene si no desea incidir en una situación, por lo cual debemos reconocer esto y buscar que nuestra intervención nunca sea una imposición.

De este modo, la planificación no debe evitar el conflicto, sino aprender a trabajar en y con él. Como planificadores y comunicadores debemos intentar **superar la fragmentación** y generar proyectos en común rescatando la complementariedad de los actores y evitando su dispersión. Así, rescatamos la **diferencia** como valor y no como problema.

En línea con esto que venimos trabajando, Rosa María Alfaro señala que el aporte de una **estrategia de comunicación** puede realizar a un proceso de diagnóstico - planificación es:

- 1- **Visualizar a los actores**, reconociéndoles un rol en el proceso de construcción colectiva.
- 2- **Trabajar las demandas y las necesidades de los actores**. El comunicador como un promotor del debate y la construcción colectiva.
- 3- **Sensibilizar y motivar sobre el futuro**. La estrategia debe incluir la valorización del esfuerzo colectivo de cambio. Se apuesta a un proceso sostenido en el tiempo y no en una solución inmediata.
- 4- **Construir y consolidar relaciones entre los sujetos, grupos e instituciones y de los sujetos hacia el interior de la organización, programa o proyecto**. Estas relaciones son objeto de planificación.

Algunos conceptos que guían nuestro análisis

Para finalizar este recorrido más conceptual, nos interesa plasmar algunos conceptos que orientan nuestras indagaciones, dado que con ellos pensamos la realidad y, por consiguiente, intervenimos.

En esta línea, a fin que una intervención pueda desarrollarse necesitamos, en nuestra mirada, dos condiciones: a) una **demanda** y b) **autoridad**. Entendemos por demanda un pedido o solicitud que surge del *reconocimiento*, individual o colectivo, de una situación como problemática o insatisfactoria³⁹. Toda demanda supone un proceso que

³⁹ Cuando se habla de demanda, por lo general, se refiere a un pedido que se hace a alguien para que solucione una situación. Esto pondría a quien pide en un **rol pasivo**. Desde nuestra propuesta, nos interesará partir de aquello que el grupo, comunidad o institución define como

implica una construcción⁴⁰. Mientras que autoridad refiere a la *legitimidad* de una persona, grupo o institución para actuar en un ámbito específico, también supone un proceso, e implica un *reconocimiento* del Otro.

Demanda

Como hemos señalado, **toda demanda supone una construcción**. Hemos señalado que “no existe hombre alguno que viva la <realidad de los hechos en bruto> (...) los hombres y las sociedades viven y construyen sus realidades mediatizándolas por las creencias, los imaginarios instituidos por la cultura, el lenguaje, la observación, la subjetividad y la propia acción sobre lo real” (VIZER, 2004: 19). Así, **no hay problemas en sí, naturales**, sino que todo problema lo es siempre para alguien.

De este modo, toda demanda se expresa en un **relato**⁴¹, una argumentación que surge de una particular mirada de la realidad. Más aún, es probable que en el relato de un grupo social no encontremos una demanda sino un conjunto de ellas. Esta primera definición de aquello que es problemático para un grupo es central. Es factible que los problemas mencionados se encuentren articulados entre sí. En este sentido, podemos pensar estas demandas como un **pre- diagnóstico** que el propio grupo hace, lo cual nos coloca ante los temas que el grupo considera necesarios abordar y sobre los cuales profundizaremos nuestros conocimientos a través del **diagnóstico**.

Si este relato para nosotros es fundamental, es por que **nos interesa comprender los argumentos y sentidos que los sujetos otorgan a la situación**, las causas del problema e, incluso, las posibles soluciones que han imaginado. Estos sentidos estarán permanentemente en juego en los diálogos que mantendremos con ellos. De tal manera, siempre **partimos de la visión del grupo respecto a qué considera problema**, pero ello no implica tomar la demanda como algo dado. La demanda popular “no es la verdad”, sino que tratamos de establecer procesos de producción colectiva de conocimiento donde se busque superar la dicotomía entre saber popular y saber científico (Sirvent, 1994:182).

Algo que es importante para nosotros remarcar es que, generalmente, la **demanda** que se nos hace, por lo común en tanto comunicadores, se relaciona con algún **aspecto funcional o instrumental**. Es decir, el grupo humano con el cual trabajemos planteará que la comunicación interna o el compromiso de las personas no es el esperado, que la relación con el barrio no es la mejor o bien nos dirán de hacer algún medio (una revista, una cartelera, una carpeta institucional). En torno a estos problemas **se nos pedirán soluciones**, es decir, un hacer, una herramienta. Nuestra tarea, desde una mirada comunicacional, es analizar las **prácticas** que se vienen desarrollando y, sobre todo, los **vínculos** entre los actores y los **sentidos** construidos en esos vínculos. Así, un problema de comunicación interna para una organización se transforma, en nuestra mirada, en un problema respecto al vínculo propuesto (por ejemplo, una relación empleado – empleador), que construye un determinado sentido (la persona se compromete siempre y cuando el dinero que le ingrese sea acorde al esfuerzo y las horas dedicadas). Nuestra tarea será mostrar la **relación que existe**

problema, pero no para solucionarlo desde fuera, sino para acordar un trabajo conjunto con los involucrados en la situación.

⁴⁰ Sirvent define demanda como un “proceso dinámico que incluye su construcción desde el reconocimiento de la necesidad, su transformación en objeto de reclamo colectivo y su conversión en asunto de debate público a través de prácticas participativas (...) no es un desarrollo lineal puesto que implica el enfrentamiento con diversos mecanismos sociales y el logro de ciertos aprendizajes sociales”.

⁴¹ La idea de relato ya nos habla del carácter de construcción de la demanda.

entre sentidos y prácticas, señalando que si desea una transformación de lo actual será necesario pensar prácticas diferentes, sustentadas en un sentido diferente. Ahora bien, “una demanda social supone el reconocimiento de necesidades colectivas y de determinados satisfactores cuya obtención se reivindica. Este reconocimiento de necesidades no se da en un vacío histórico ni es de un proceso individual: se asocia con las prácticas de clase y con la organización socio-política de los sectores populares” (Sirvent, 1994:187). De este modo, entendemos que **la mirada de quien define el problema se encuentra inserta en la trama discursiva social**, es decir, mediada por el discurso de los medios de comunicación, de otras organizaciones, creencias, imaginarios sociales y representaciones sociales⁴² a partir de las cuales se define aquello que es problema.

Nuestra tarea es **problematizar la interpretación** del grupo, aportar una mirada crítica que posibilite una nueva lectura de la realidad. Esta lectura crítica es la que pondremos en diálogo en todo proceso y es nuestro aporte al grupo. En este sentido, retomamos la distinción que realiza Sirvent entre **necesidades subjetivas**, entendidas como “un estado de carencia percibido como tal por individuos o grupos” (Sirvent, 1999:116), y **necesidades objetivas**, refiriéndonos “a las carencias de los individuos y/ o grupos que pueden determinarse independientemente de la conciencia de ellas que tengan las personas afectadas” (Sirvent, 1999:116). A partir de estos conceptos, asumimos nuestra intencionalidad política y la elección de un **modelo de sociedad** al cual buscamos construir: “la determinación objetiva de necesidades se deriva no sólo de consideraciones científicas sobre un desarrollo social y humano, sino también de juicios de valor sobre el tipo de sociedad y de individuos deseables” (Sirvent, 1999:118).

En esta línea, consideramos que una intervención “que se apoye solamente en las necesidades manifiestas subjetivas de la población, sin considerar las necesidades objetivas, corre el riesgo de implementar actividades que conduzcan a mantener el status quo, y no la modificación de la injusticia social, económica y política” (Sirvent, 1999:120).

Buscamos, por consiguiente, *deconstruir* lo construido en el relato, *desnaturalizarlo*. Nos interesa conocer las *prácticas* que se ponen en juego en la situación analizada, así como las *significaciones* que los sujetos dan a esas prácticas. Esto para nosotros es clave, en tanto **la lectura que un grupo hace de la realidad está en consonancia con las prácticas que este grupo desarrolla**. De allí que **una nueva lectura de la realidad permita modificar las prácticas que el grupo realiza**. Buscamos generar una **praxis**, una permanente reflexión – acción que permita transformar el entorno.

De esta forma, problematizar la demanda supone analizar cuales son las **representaciones sociales** desde la cual se formula, la **política institucional** a la cual responde, ver **quien la formula y cuantas personas participan** en su elaboración. Este último hecho es central si buscamos generar **procesos participativos**. No es lo mismo una demanda que surge de una persona que otra surgida de un grupo de la institución o de toda la institución y menos una demanda

⁴² Sirvent define la **representación social** como “el conjunto de conceptos, percepciones, significaciones y actitudes sobre sí mismo y sobre los fenómenos del mundo circundante que los individuos de un grupo social comparten. No se trata de una opinión momentánea o fragmentaria, sino de una construcción en torno a un determinado aspecto del mundo circundante mediante la estructuración y las actitudes vigentes en un sistema social determinado. Dicha representación permite captar las estructuras internalizadas de creencias, valores y normas de ese grupo social sobre diversos aspectos de la vida cotidiana” (Sirvent, 1994:92).

surgida desde fuera a un grupo que desde dentro de un grupo. Por consiguiente, una de las tareas del comunicador es investigar si esa demanda es un deseo compartido por todos los integrantes del grupo, institución o comunidad o bien es una demanda individual que se plantea como colectiva.

La **forma de abordar la demanda** será fundamental para comprometer luego a otros en el proyecto. Creemos que sólo es posible el compromiso si se participa en la definición respecto a qué es problema y si los intereses de los actores se ven contemplados. Así, este trabajo de **incorporación de los actores al espacio de construcción conjunta** es la tarea más complicada dado que no sólo se trata de generar el espacio, sino lograr que cada uno reconozca al otro como un diferente con el cual es posible elaborar un proyecto común.

Finalmente, es clave en el proceso de intervención mirar los problemas y necesidades desde el lado de los **deseos** (Centro Nueva Tierra, 2003: 32). Consideramos que el problema es la expresión de la necesidad insatisfecha y, por consiguiente, la expresión de un deseo. Esto es fundamental en tanto *el deseo es el gran articulador de los proyectos que desarrollemos*.

De este modo, “la práctica de la comunicación popular nos obliga a hacer entrar en el análisis y en la experiencia de dos tipos de variables contextuales: las socioculturales que pone en juego el grupo que hace comunicación y los diferentes tipos de objetivos o de acciones que la comunicación puede cumplir: información, denuncia-reivindicación, formación, organización, etcétera” (Barbero, 1987b: 141). Y esto implica reconocer que “dentro de las dimensiones de lo real-social está lo simbólico y lo imaginario, está lo que somos y lo que deseamos ser, lo que tememos ser y lo que no nos gustaría ser” (Barbero, 1987b: 205)

Las necesidades

Para pensar el tema de las necesidades, nos interesa rescatar la mirada del economista chileno **Manfred Max-Neef**. Este autor señala que las necesidades humanas fundamentales son finitas, pocas y clasificables y que es necesario distinguir entre necesidades y satisfactores.

Para Max-Neef las **necesidades** humanas fundamentales son 9 (subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad) y cada una de ella posee 4 dimensiones de la necesidad (ser, tener, hacer y estar). Mientras que los **satisfactores** están referidos a todo aquello que por representar formas de “ser, tener, hacer y estar” contribuyen a la realización de las necesidades humanas. Estos satisfactores están cultural e históricamente determinados y representan formas de organización, estructuras políticas, prácticas sociales, valores, normas, etcétera.

Desde esta mirada, por ejemplo, podemos afirmar que el hombre no necesita un pantalón de marca sino abrigo. Mientras el abrigo es una necesidad antropológica, aquello que nosotros llamamos pantalón es un producto cultural.

Retomando esta propuesta para pensar la comunicación, encontramos que cruzando la necesidad de comunicarse con las dimensiones de la necesidades tenemos: a) **ser** (apertura, receptividad); b) **tener** (canales, medios, materiales); c) **hacer** (escuchar, expresarse, dialogar) y d) **estar** (espacios formales e informales) (Centro Nueva Tierra, 2003: 30). Esto nos lleva a profundizar y analizar la demanda de la organización para ver qué es en realidad lo que está pidiendo y si el satisfactor elegido (un boletín, el contactarse con el barrio, etcétera) responden a la necesidad planteada.

Por consiguiente, cuando se está pensando en problemas y necesidades de comunicación se está pensando básicamente en dos cuestiones: **vínculos** y **sentidos**. Y la palabra sentido tiene que ver con el significado, pero también con la **dirección** y con el **poder**. Lucha de sentidos es también lucha de direcciones (Centro Nueva Tierra, 2003: 31).

Autoridad

Respecto a la autoridad, nos interesa señalar es que ella tiene que ver con la **legitimidad** de quien lleva adelante los procesos de gestión, tanto en lo que refiere al diagnóstico como la planificación.

En esta línea, entendemos que todo discurso es pronunciado por un actor social y que la legitimidad de ese discurso estará dada por su inserción en la trama de relaciones sociales⁴³. Por consiguiente, siempre que pensemos en la legitimidad de nuestra intervención estaremos pensando en *relaciones de poder*.

Al mismo tiempo, es necesario señalar que la **legitimidad no es algo estático** sino que se puede tanto construir como perder en tanto es una relación y, como tal, cambiante. En nuestra intervención tenemos que **construir confianza**, entendiendo que ello no es simplemente “llevarse bien”, una cuestión de cortesía, sino que implica capacidad de trabajo, un vínculo intelectual, emocional y político con el otro.

⁴³ La potencia de un discurso, entonces, no está dada en el discurso en sí, sino en las relaciones sociales que lo sustentan.

Opción metodológica

Básicamente, podemos decir que hay dos lógicas relevantes en toda investigación social: “cuantitativa y cualitativa, a las que se agregan la cuestión de la participación y la acción en el *hacer ciencia*” (Sirvent, 2004: 19). En nuestro caso, optamos por una **lógica cualitativa** de investigación y nos preocupamos por la **participación de los actores** sociales en el propio proceso investigativo.

De este modo, frente a una mirada positivista que entiende que los hechos sociales son cosas que se descubren, para nosotros el hecho social **se construye**. Así, entendemos que conocer el hecho social es dar cuenta de los significados que los actores atribuyen al mismo, lo cual supone una **perspectiva interpretativa** (Sirvent, 2004: 20). En esta línea, más que buscar datos que nos confirman una teoría, comenzamos la investigación con conceptos generales y proposiciones amplias que nos permiten orientar la focalización del objeto y el problema. Las categorías y proposiciones teóricas se van construyendo en un **movimiento espiral** entre la teoría y la empiria, buscando construir una **teoría comprensiva** de los datos (Sirvent, 2004: 21).

Ahora bien, también entendemos que en esta búsqueda por captar el sentido profundo que los grupos y las personas atribuyen a sus acciones es fundamental **dar cuenta de la trama histórica y dialéctica**, a veces llena de contradicciones, que dan sentido a su vida, a sus acciones, a sus luchas sociales, las fuerzas contradictorias, económicas, políticas y sociales que se entranan en las historias de vida individual y social (Sirvent, 2004: 23). Así, es clave en esta perspectiva de investigación **contextualizar** las acciones y los discursos, en tanto “la contextualidad de las acciones ordinarias ha demostrado ser un recurso fundamental para su comprensión” (Giddens, 1990: 304).

De este modo, recuperar la voz de los actores, sus reflexiones, es fundamental, en tanto valoramos el “carácter activo, reflexivo de la conducta humana (...) en rechazo a la tendencia del consenso ortodoxo a ver la conducta humana como resultado de fuerzas que los autores ni gobiernan ni comprenden” (Giddens, 1995:17). Más aún, nos interesa este conocimiento pues sostenemos que “los actores sociales usan sus conocimientos para reconocer, producir y reproducir las acciones sociales y las estructuras sociales” (Giddens, 1990:292). Esto implica aceptar que el conocimiento práctico de la gente es vital en tanto le ha permitido sobrevivir, interpretar, crear, producir y trabajar. Este conocimiento tiene su propia racionalidad y su propia estructura de causalidad, la cual hay que conocer (AA. VV, 1992:73).

Ahora bien, también creemos necesario relacionar estos discursos y acciones con otros discursos sociales y analizarlos en relación con las condiciones materiales concretas en los cuales se producen. En esta misma línea, recuperamos el concepto de **dualidad de la estructura** de Giddens, donde la estructura proporciona normas y recursos a los actores, pero son estos los que, a su vez, reproduce las propiedades estructurales de las instituciones sociales. Así, las estructuras sociales son, a la vez, el medio y el resultado de la conducta cotidiana que desarrollan los actores.

Desde esta perspectiva, “las relaciones sociales no podrían reducirse a relaciones entre subjetividades animadas de intenciones o <motivaciones>, por que ellas se establecen entre condiciones y posiciones sociales y tienen, al mismo tiempo, más

realidad que los sujetos que ligán” (Bourdieu, 2004: 33). En nuestro análisis, entonces, tomamos los discursos de los actores **no en términos de verdadero o falso**, sino como un **discurso producido desde una posición de sujeto**, desde ciertas experiencias y saberes, en definitiva, desde cierta **cultura**, lo cual también implica asumir los **discursos como interpretaciones y no como datos de la realidad**.

Desde nuestra mirada, el “objeto de **conocimiento** es la práctica misma de los actores sociales, ya que es allí donde se da la comunicación y la transformación social” (Massoni, 1992: 203). De allí que para nosotros no sólo el discurso sea significativo y demos mucha importancia al **hacer de los sujetos**, entendiendo que este hacer construye sentidos y propone un determinado vínculo con los otros.

En esta línea, para nosotros la **teoría** es “el recurso que nos permite hacer inteligibles las prácticas que analizamos e interpretarlas para luego orientar las acciones” (Uranga, 2002: 7). Entendemos la teoría como “la sistematización de nuestros propios aprendizajes y como la organización de las conclusiones de otros aplicadas a nuestras necesidades y preguntas” (Uranga, 2002: 7).

Así entendida, la teoría no puede ser sino una **reflexión en y desde la práctica**. La **teoría nos ayuda a reflexionar sobre la realidad**, entendiendo que la misma no sólo está constituida por hechos observables y externos, sino también por significados, símbolos e interpretaciones elaboradas por los propios sujetos a través de sus interacciones con los demás.

La **investigación en comunicación** no pretende, en consecuencia, establecer verdades de carácter general, sino **producir conocimiento específico** a partir de prácticas realizadas por determinados actores situados en espacios y ámbitos particulares. Nos interesa dilucidar la inteligibilidad de esas prácticas, clarificando el pensamiento que las informa y situándolo en el contexto de las normas sociales y de las formas de vida dentro de las cuales aquellas ocurren. El objetivo de la investigación, por consiguiente, no será ofrecer explicaciones causales o deterministas sino, situándonos más allá de los comportamientos observables, introducirnos en el sentido que las prácticas generan a partir de las percepciones de los diferentes actores intervinientes y de la construcción del sentido social de esas prácticas. (Uranga, 2002: 7).

Ahora bien, como requisito para avanzar en esta propuesta es clave construir los esquemas conceptuales más adecuados a las realidades de estudio partiendo de la información empírica, más que verificar hipótesis. Esto supone generar un proceso por el cual se opera en espiral, donde se combine la obtención de información empírica y la reflexión analítica (Sirvent, 2004: 24). Por otra parte, en esta perspectiva de investigación debemos asumir que como investigadores tenemos una **subjectividad** y ella condiciona la investigación.

Como hemos señalado, una de las decisiones que debe tomar el investigador en referencia a su investigación es si ésta será participativa o no. Esta decisión pone en juego **supuestos sobre el hecho social y su conocimiento**, lo cual determina que la **investigación participativa** posea, también, una serie de características que la distinguen de otras propuestas de investigación social.

La primera característica es la concepción que *vincula investigación con participación*. Se asume la **investigación como una práctica participativa**, en la cual se busca involucrar al otro, entendido como pueblo (sus organizaciones), en el proceso. Ahora bien, por un lado, no debe entenderse que este proceso sea sencillo, ni que la participación de los actores será plena, como en todo proceso participativo se reconocen conquistas, avances y retrocesos y, por otro lado, debe entenderse que “además de acción y participación se deben producir conocimientos científicos” (Sirvent, 1994: 12), lo cual requiere rigor científico y distinguir roles en el proceso.

En nuestro caso, **hemos definido conjuntamente con los directivos de la mutual el problema de investigación, las estrategias de abordaje y hemos consultado permanentemente los resultados que iban apareciendo en el trabajo**. Desde ya no podemos entender esto como una participación plena, pero sí como instancia de participación y construcción colectiva, con todas sus limitaciones. Asimismo, hemos optado por hacer una **devolución sistematizada del trabajo a los propios actores**, que además fueron los primeros en leer este material. Esto ha derivado en un interés por sistematizar otras prácticas del territorio y por una valoración del proceso de producción de conocimiento que no habíamos previsto y que nos sorprende.

La segunda característica, que se vincula con la primera, es la **concepción del objeto de la investigación**, al cual se **considera sujeto**. Es decir, se considera que se está trabajando con actores sociales y que su conocimiento sobre las prácticas reviste central importancia. Coherente con esto, otra de las características es que en una investigación participativa se **parte de una situación problema definida conjuntamente con este sujeto** (Sirvent, 1994: 44). Es decir, no puede definirse un problema por fuera de las preocupaciones del grupo con el cual se va a trabajar.

Otra cuestión es que en este tipo de investigaciones se hace referencia al **compromiso político** de la investigación con los más necesitados. Se asume como objetivo **apoyar a las organizaciones populares** y se parte del supuesto de que el **conocimiento puede aportar al fortalecimiento de la organización social**: “producción y comunicación de conocimientos en la perspectiva de apoyar a los procesos de organización y movilización popular en América Latina” (Sirvent, 1994: 43). En este sentido, se considera que la **producción de saberes es una herramienta en la lucha por el poder**, en tanto el conocimiento es una herramienta de éste. Así, se entiende que la **producción de conocimiento** sobre la vida cotidiana **no es sólo una necesidad sino un derecho** de las organizaciones del pueblo, aunque este no sea mayormente reconocido.

Finalmente, en toda investigación participativa se concibe el conocimiento como fruto del **diálogo entre el saber académico y el saber cotidiano de los sujetos**: “el conocimiento surge de una relación de intercambio entre la población y el investigador: el investigador posee conocimientos técnicos específicos y la población es participante de la realidad en la que vive” (Sirvent, 1994: 45). Se busca una amalgama, un proceso en espiral que permita ir superando las nociones de sentido común a fin de transformar la realidad. En este sentido, una palabra clave es **producción colectiva del conocimiento**: “cuando se habla de construcción de un conocimiento colectivo esta construcción denota un proceso pedagógico donde el investigador asume los roles de animados sociocultural y educador popular” (Sirvent, 1994:38). Así, la investigación participativa se visualiza como una instancia profundamente **educativa** (Sirvent, 1994).

La investigación – acción

La investigación – acción puede considerarse como una rama de la investigación participativa (Sirvent, 1994: 51) y, más que tratarse de un nuevo paradigma, se entiende como una metodología de producción de conocimiento (Sirvent, 1994:58). Es decir, se trata de un **modo particular de hacer ciencia**.

Como señala Eduardo Vizer, la investigación- acción aborda “los análisis sobre las prácticas sociales y se fundamenta en una **metodología inductiva** (inducción analítica, de lo particular hacia lo general). Su presupuesto central se basa en que la comprensión y la introducción de cambios en las prácticas son medios adecuados para producir el mejoramiento de las mismas; tanto sobre la propia situación en las que se realizan; como con respecto a la <racionalidad> de las mismas (prácticas) y la comprensión del proceso integral (Vizer, 2003: 278). Es decir, “se busca que el conocimiento responda directamente a los intereses de esos grupos de base” (AA. VV, 1992:93) con los cuales el investigador trabaja, siendo el objetivo “desenvolver, con bases científicas, estrategias para el crecimiento de sus capacidades de participación social, política y económica” (Sirvent, 1994:5).

En una investigación de este tipo se promueve que los “agentes se apropien del conocimiento y se sirvan de él para comprender la realidad y orientar su acción” (AA. VV, 1992:94). Ahora bien, esto tampoco supone abordar cualquier problema y de cualquier forma: el investigador no puede renunciar a investigar, sino que debe acordar sus objetivos con los objetivos de los actores (AA. VV, 1992:95). Por consiguiente, cambia también el modo de entender la teoría: ella “es tal en la medida en que surja y se asocie con una práctica social y vuelva a ella para transformarla. Más que ser verificadas o falseadas por los hechos, las teorías aparecen como una consecuencia de su comprensión” (Sirvent, 1999:157).

Esto último guarda relación con una de las características centrales de la investigación- acción: “la investigación- acción no es neutral ni puede serlo; es antes que nada una opción epistemológica y metodológica; es una práctica social constituida por otras prácticas (práctica científica y pedagógica); como práctica científica busca la producción colectiva de conocimientos para uso colectivo; como práctica pedagógica busca la confrontación entre la cultura popular y el conocimiento científico y su superación en un nuevo saber de carácter transformador; como práctica política, la estrategia central es la producción colectiva de conocimientos y la acción organizada” (Sirvent, 1994:59).

Desde esta mirada, se busca potenciar, con el apoyo del instrumental científico, la capacidad de los grupos humanos de teorizar y construir categorías de pensamiento y esquemas de clasificación que describan e interpreten una realidad determinada. Entendemos que el **hecho social es una estructura significativa**, por lo cual la base del hecho social es el sentido que el sujeto va confiriendo a sus acciones, a las acciones de los demás y a las cosas. Estos significados se construyen socialmente, pero no se trata de una construcción ingenua, sino que se entrama con determinadas relaciones sociales de una estructura de poder (Sirvent, 1996). Así, se entiende que los aportes de estas investigaciones se insertan en la lucha que se juega respecto a cómo pensamos la realidad, como nominamos, a través del lenguaje, los fenómenos de nuestra vida cotidiana, en tanto la dominación se expresa también en el campo del

pensamiento, fundamentalmente a través de categorías, conceptos, significados, palabras que usamos para describir e interpretar la realidad y que tienden a desmovilizarnos apoyando nuestra apatía (Sirvent, 1996).

Asimismo, en tanto práctica científica, la I + A busca la producción de **<teorías comprensivas>** a partir de una práctica de transformación (y de intervención) (Vizer, 2003: 280). En esta línea es que podemos visualizar la relación de la I + A con el **método inductivo** y el **paradigma hermenéutico**: “son estas particularidades del modo de establecer la relación íntima entre la teoría y la práctica, entre la acción y la comprensión de la misma, las que establecen la diferencia con las ciencias sociales <aplicadas>” (Vizer, 2003: 280). Es decir, la I + A se diferencia profundamente de la investigación deductiva, donde se va “de lo general a lo particular, lo que presupone divisiones tajantes entre la teoría y la práctica, entre los que producen teoría y aquellos sobre los que se debe intervenir, aplicando los conocimientos, técnicas, estrategias y principios elaborados por teóricos y <planificadores>” (Vizer, 2003: 280).

Los *problemas* a abordar deben surgir de las propias percepciones, creencias y experiencias de la vida cotidiana de los involucrados. Los *temas* también, pero deben ser tamizados y retraducidos a temáticas más generales, planteadas desde el campo de la teoría disponible, y las propias experiencias del investigador (Vizer, 2003: 281). Se trata de un proceso de reflexión- acción, una praxis que “involucra **etapas** interrelacionadas de un proceso: primero la *identificación de un objetivo* social, el que surge a partir de *problemas específicos* que efectivamente existan o puedan llegar a producirse. Segundo, el *examen crítico de las propias prácticas sociales*. En tercer lugar, la búsqueda de *explicaciones y de alternativas* para las prácticas que deberían ser modificadas. Cuarto: la *experimentación* de modos alternativos de hacer las cosas. En quinto lugar la *revisión* de las estrategias empleadas. Y por último realizar *nuevas experiencias y reflexionar* sobre las mismas hasta obtener un resultado positivo” (Vizer, 2003: 280).

Estos planteos implican un “reto a la imaginación metodológica que supone una investigación que verdaderamente posibilite incorporar a los sujetos investigados como sujetos activos de la investigación- acción, esto es de una investigación transformadora en la práctica de los lenguajes, de los usos de las tecnologías, etcétera. De ahí que más que encuestas, su eje esté en la línea de observación participante, o mejor de una participación observante en la que no se trata de esconder nuestros saberes o destrezas sino de confrontarlos a otra experiencia para llegar a producir una comunicación que no sólo rescate, recupere modos o espacios despreciados, negados, sino que amplíe nuestra propia concepción de lo que es la comunicación” (Barbero, 1987b:148).

La descripción del proceso con la mutual

En el marco de esta metodología, es importante remarcar que el **objetivo de la investigación fue consensuado con la organización**. Es decir, sin dudas hay un interés mío, personal, sobre la experiencia, pero este interés fue puesto en relación con las preocupaciones de la mutual a fin de verificar la utilidad de la investigación para la organización, garantizar su compromiso y facilitar la apropiación del material generado.

De este modo, luego de varios encuentros e intercambios de ideas nos propusimos como objetivo **reconstruir la historia de la mutual y reflexionar sobre ella**, siendo algunos de los ejes propuestos por mí, en miras a las preocupaciones que asume PLANGESCO (como ser la planificación, la comunicación, la participación, el poder, la gestión), y otros ejes fueron surgiendo del diálogo con los dirigentes como, así también de las propias entrevistas realizadas.

Así, no sólo los objetivos de la investigación se fueron definiendo con los referentes de la mutual, sino también las personas a entrevistar, dado mi conocimiento de muchas de ellas y la posibilidad de conversar también sobre este punto con ellos. Asimismo, cada vez que se iba avanzando con la investigación **se compartía informalmente lo generado con la organización**, preguntando para entender el proceso y comunicando las primeras impresiones que aparecieran sobre el mismo. De allí que se fueran generando insumos previos para un encuentro de discusión / debate colectivo.

A fin de reflexionar sobre la historia lo primero era reconstruirla. No existía hasta el momento de nuestra intervención una sistematización de la historia de la mutual que pudiera contarla en orden cronológico, que diera cuenta de los hitos o las actividades realizadas por la organización. Por otra parte, para nuestro análisis no sólo nos interesaba esta historia “cronológica”, sino más bien pensar la **historia en términos de proceso**, es decir, dar cuenta de los sentidos construidos a lo largo de estos años de experiencia, recuperar los aprendizajes de los actores, las dificultades surgidas, los logros alcanzados, pensar los vínculos construidos con los distintos actores (vecinos, socios, componentes, empleados, organizaciones), analizar la gestión organizacional y la relación con el municipio, en pocas palabras, dar cuenta de la “**historia viva**” de la organización.

En el marco de estas preocupaciones se utilizaron **distintas técnicas** para obtener datos. A fin de reconstruir la historia cronológica de la organización se analizaron periódicos de la mutual, folletos institucionales, los balances, actas y memorias de estos años de existencia, los documentos producidos internamente, las presentaciones realizadas para otros actores y los trabajos personales de algunos de los miembros, algunos producidos en el marco de estudios de grado y otros producidos como parte de la reflexión práctica, como una inquietud personal. De todos estos materiales se fueron obteniendo las fechas y las actividades realizadas, consultando a los dirigentes por las fechas cuando aparecían contradicciones. Asimismo, en tanto la apuesta era recuperar la historia viva, el proceso en términos de cómo las personas se fueron relacionando con la mutual, se procedió a realizar **entrevistas en profundidad** a distintos actores partícipes del proceso, alrededor de 25 entrevistas, lo cual nos permitiera ingresar en la perspectiva de los actores. En estas entrevistas el foco estuvo puesto en sus vivencias y reflexiones, aunque también se preguntó por algunas fechas de las actividades por ellos realizados a fin de completar la historia cronológica surgida a partir del análisis de los documentos. En otras palabras, recurrimos tanto a **fuentes documentales** como **testimoniales**¹.

¹ Una vez definido el tema sobre el cual queremos investigar necesitamos saber qué datos requerimos y dónde podemos conseguirlos. Hay dos tipos de **fuentes** de información: **documentales** (libros, fotos, cartas, diarios) y **testimoniales** (todas las personas a las cuales se puede consultar u observar). En nuestro caso, recurrimos a ambas fuentes, no con la idea de buscar coherencia, sino con la mente puesta en indagar cuál había sido el proceso histórico

En este sentido, coincidimos con la concepción que sostiene que la investigación cualitativa puede ser vista como un *bricolage* y el investigador como un *bricoleur* (Nelson, Treichler y Grossberg 1992; Weinstein y Weinstein 1991; Denzin y Lincoln 1994; Becker 1989). El investigador cualitativo como *bricoleur* utiliza concientemente las herramientas de su trabajo metodológico desplegando cualquier estrategia, método o material empírico que tenga a su alcance. Desde este punto de vista, la combinación de múltiples métodos, materiales empíricos, perspectivas y observadores focalizados en un estudio singular debe entenderse como una estrategia que agrega rigor, amplitud y profundidad al trabajo del investigador (Denzin y Lincoln 1994).

Como ya hemos señalado, la selección de los entrevistados se realizó conjuntamente con la institución, tomando como **primer criterio la diversidad de miradas de los actores y las distintas posiciones y funciones ocupadas a lo largo de la historia**. Esto se realizó a fin de tener un amplio abanico de miradas, las cuales no se buscaron unificar, pero sí poner en diálogo para dar cuenta de la situación vivida y los distintos sentidos construidos en torno a lo vivido. Es decir, se utilizó un criterio teórico de selección.

El listado original elaborado con la organización sufrió modificaciones, agregándose algunas personas y quitando otras. Aquí debe remarcarse la **firme voluntad de la institución de que se escucharan distintas voces institucionales**, más allá de que los dirigentes actuales estuvieran de acuerdo en todo, en parte o en nada. Este **espíritu de apertura** fue realmente significativo para poder dar cuenta de las distintas miradas (voces) de la historia de la mutual. De este modo, se entrevistó a personas de la comisión directiva actual, personas que formaron parte de la comisión directiva tiempo atrás y ya no están en la mutual, personas cuya función principal estuvo ligada a lo social, otras al transporte y otras a lo político. A su vez, se entrevistó a empleados que nunca participaron de la conducción, personas que están en organizaciones que en algún momento se aliaron con la mutual para una tarea común y otras personas que apoyaron desde afuera, participando activamente, como el contador, el cura y el abogado. Asimismo, dentro de cada una de estas posibilidades se fue entrevistando a personas con distintas opiniones y con distinto grado de relación con la institución. Así, en lo que refiere al transporte, por ejemplo, se habló con el Jefe de Transporte, pero también con los Componentes, y lo mismo cuando se habla de empleados, dado que se dialogó con los administrativos y también con los voceros. Es decir, se buscó dar cuenta de distintas miradas. Este modo de seleccionar a informantes se sustenta en el **muestreo intencional** (Malimacci, 2002), es decir, una selección que se realiza durante el proceso de investigación y de acuerdo a criterios teóricos de relevancia.

que se había dado en la mutual, cuáles fueron los sentidos (proyectos) que guiaron la toma de decisiones y qué aprendizajes se podían obtener de estas experiencias de los actores.

Una vez identificadas las fuentes, decidimos **cómo** se va a indagarlas. Según cómo las indaguemos podemos generar **datos cuantitativos** (mensurables) o **cualitativos**. Ambos enfoques son *complementarios para conocer la realidad*. En esta tarea es posible utilizar distintos **instrumentos** como ser: a) mapeo; b) encuesta; c) entrevista y d) observación; e) historias de vida; f) grupos focales; g) dinámicas participativas. En nuestro caso, utilizamos principalmente un enfoque cualitativo y apenas algunas herramientas cuantitativas, pero en tanto fuentes secundarias, como son los censos.

Entendiendo la investigación de este modo, la selección del universo de los informantes y del tipo de muestra es, en definitiva, parte del proceso general de conocimiento y responde a los intereses y objetivos que se plantea el investigador, en nuestro caso junto con los actores sociales involucrados. Esto quiere decir que no podemos establecer muestras a priori sino tentativamente, por que no sabemos sobre qué población mayor tendrá sentido hacerlo. Sólo en la medida en que el investigador se interna en la dinámica de la investigación y conoce los discursos y prácticas puede detectar cuales son los grupos relevantes y significativos para una descripción. Esto permite **recorrer una trama social ya tejida** (Guber, 2004).

Otra de las cuestiones a señalar es que para el contacto con los entrevistados se uso el medio institucional. Es decir, fue la mutual la que primero hablaba con las personas para contarle la propuesta y hacer la mediación con nosotros. Esto permitía generar un **marco institucional a la investigación e ir comprometiendo a los dirigentes**. Por otra parte, a muchas de las personas a entrevistar las conocía por mi propia relación con la mutual, con lo cual había un vínculo de cierta confianza construido. Y esto para nosotros es un dato fundamental, pues creemos que **una de las cuestiones claves cuando trabajamos con actores sociales es la confianza**.

En todos los casos, las entrevistas fueron realizadas en un solo encuentro, aunque la duración de las mismas fue muy despareja, desde 40 minutos en algunos casos a tres horas en otros, lo cual tenía que ver con la propia capacidad del entrevistado de dar cuenta de hechos, así como el lugar desde el cual hablaba y los años vividos en la mutual. En las entrevistas se buscó entender cómo la persona se había contactado con la organización, las tareas realizadas y la reflexión sobre su propia práctica y sobre la mutual en sí, planteando aquellas cuestiones que les parecía más significativa por ser muy buenas o bien complicaciones de la mutual que vivió. Las **entrevistas fueron armadas más a partir de guías**, de campos temáticos que se querían conversar con el entrevistado, que con una serie de preguntas estructuradas. Las **preguntas armadas se utilizaban sólo como disparadores de la conversación**.

Por otra parte, más allá de que en las entrevistas se prestaba atención a que el entrevistado pudiera hablar de los campos temáticos, también buscábamos detectar temas que para los entrevistados fueran importantes, profundizando en ellos en la entrevista, más que llevarla hacia mis intereses. Lo otro que sí se buscó fue que todos los entrevistados hicieran un balance sobre lo positivo y lo negativo de la mutual, aunque es justo reconocer que este balance se hacía en muchos casos sin que se lo solicitara al entrevistado, como parte de la construcción del mismo relato.

Asimismo, si bien al momento de realizar las entrevistas contábamos con temas / preocupaciones sobre las cuales nos interesaba indagar, tal como modos de organización social, participación, comunicación y gestión, dejamos estas categorías abiertas, no buscando poner conceptos ni rotulando lo dicho por los entrevistados, sino viendo qué cosas encontraba en la realidad, que cuestiones aparecían como significativas en las entrevistas, para luego sí ir revisando los conceptos teóricos y relacionar la empiria con la teoría. En esta línea, sostenemos que el investigador obtiene datos y los analiza de manera continua a fin de relacionar de modo coherente las categorías emergentes con las categorías previas (Malimacci, 2002). Buscamos construir teoría, pero desde los procesos, no que los marcos teóricos nos digan todo, sino que la realidad nos interroge, sólo así creemos que es posible que la teoría avance.

Para nuestro análisis, entonces, buscamos interrogar los conceptos teóricos recuperado lo planteado por los actores en las entrevistas, discutiendo con el concepto desde la experiencia y pensando la experiencia desde el concepto, buscando ampliar los conceptos y construyendo teoría desde la experiencia.

Para determinar el número de entrevistas seguimos el concepto de **saturación teórica**, considerando los criterios de propósito teórico y relevancia. El propósito teórico se refiere a los criterios iniciales del muestreo intencional cuyos rasgos se definen por la información preexistente a partir del debate teórico sobre el tema. El criterio de relevancia se refiere a ir seleccionando aquellos entrevistados que en principio nos permitan ampliar el rango de heterogeneidad tratando de hacer emerger nuevas categorías de análisis que orienten a su vez la búsqueda de nuevos casos o nueva información.

Para nosotros, entonces, la investigación es un proceso que consiste en pasar de ver poco a ver cada vez más, con lo cual definimos conceptos que nos parecen relevantes, pero donde la relevancia de esos conceptos y la emergencia de otros se pone en juego al momento de relacionarse con los actores y su mundo. Así, a medida que se lleva a cabo el trabajo de campo y se va conociendo a los grupos sociales, sus clivajes y delimitaciones internas, conforme a los sentidos y las relaciones de los informantes, es que se pueden ir tomando otras decisiones sobre la marcha de la investigación (Guber, 2004).

De este modo, entendemos que la realidad social es construida desde la práctica, la cual sólo puede ser comprendida en el seno de la totalidad social que contribuye a producir y que la produce (Guber, 2004). Por consiguiente, no se puede prescindir del conjunto de explicaciones que los individuos dan sobre su comportamiento, ni de las interpretaciones con que viven en su relación con otros hombres y su entorno natural, en tanto ningún dato tiene importancia por sí mismo si no es en el seno de una situación, como expresión de un haz de relaciones que le dan sentido (Guber, 2004).

Ahora bien, esto no debe hacernos perder de vista el **valor de la teoría**. La investigación – acción debe producir conocimientos, y ello es imposible sin un pensar teórico. Como señala Bourdieu, creemos que **no hay información que no implique hipótesis**, dado que sin teoría no es posible ajustar ningún instrumento ni interpretar datos. Es decir, la información más rica “no podría responder completa y adecuadamente a los interrogantes para los cuales y por los cuales no han sido contruidos” (Bourdieu, 2004: 55).

Por otra parte, en el marco de la investigación acción se realizaron dos **sesiones de devolución** de la investigación y debate colectivo, entendiendo que estos encuentros pueden ser considerados como “espacios de confrontación del sentido común y el conocimiento científico, de emergencia y identificación de nuevas hipótesis; instancias que facilitan la producción de un conocimiento unificado, la articulación de información proveniente de distintas fuentes, la profundización de su convergencia o divergencia, la relativización de los datos, la corrección de los resultados” (Sirvent, 1994:41). A tal fin, se fueron primero identificando los puntos o ejes a trabajar que aparecían como más significativos en la experiencia y luego agrupando estos ejes en grandes tópicos o campos temáticos. A fin de promover el debate, primero se realizaba una introducción

a los ejes, señalando las cuestiones relevantes que se habían identificado en la investigación, y luego se procedía al debate colectivo.

Orientaciones prácticas

Dado que visualizamos la presente investigación en términos de diagnóstico, nos parece relevante dar cuenta de algunos procedimientos que pueden ser utilizados para diagnosticar, dado que a lo largo del cuerpo central de la tesis podremos reconocer esta propuesta de trabajo.

La gestión de procesos comunicacionales²

En términos generales, a fin de gestionar de procesos comunicacionales se requiere:

0. **Conocer la naturaleza de la organización / programa / proyecto.** No es lo mismo una empresa que una organización social o bien el Estado. El tipo de institución define una serie de valores, creencias.
1. **Aprender a leer el entorno** (los procesos económicos, políticos y culturales). Como hemos expresado, la comunicación no puede pensarse por fuera de estos procesos, no es una instancia que se encuentra por fuera de ellos. El entorno jugará en las relaciones que se den entre los actores.
2. **Aprender / comprender los escenarios internos y externos.** Es decir, necesitamos un pre- diagnóstico de lo que viene sucediendo en la organización y su entorno.
3. **Desatar procesos de diálogo comunicacional** entre los sujetos internos y externos. No sólo realizar un análisis nosotros, sino posibilitar que los actores puedan encontrarse a discutir sobre su realidad y analizarla.
4. **Claridad de los objetivos** que tiene una organización, programa o proyecto. Es para nosotros vital entender los objetivos que se propone la institución. La comunicación contribuye a estos objetivos institucionales y no puede pensarse por fuera de ellos. De allí que remarcamos el carácter político de nuestra intervención y la dimensión ética de la elección de dónde trabajamos.
5. **Planificar los procesos para lograr esos objetivos.** Teniendo en claro los objetivos, debemos discutir colectivamente la mejor forma de llegar a ellos, entendiendo que la planificación permite otorgar racionalidad a las acciones pero nunca garantizar lo propuesto.
6. Conocer los **imaginarios comunicacionales** internos y externos. La forma en que se entiende la comunicación en una organización determina el rol que se le brinda, las expectativas que se esperan y, por consiguiente, la demanda al comunicador.
7. Reconocer lo que la organización, programa o proyecto entiende racionalmente por comunicación y aquello que **construye prácticamente por comunicación.** No sólo nos interesa qué es lo que la organización dice entender por comunicación, sino cómo pone en juego esta concepción en las prácticas. Ver las coincidencias y las contradicciones, dado que esto es material de análisis.

² Estas orientaciones fueron tomadas de las ideas de **Claudia Villamayor**, quien a su vez las construyó siendo parte de un colectivo de trabajo. El desarrollo se sustenta en los apuntes que nosotros hemos tomado a lo largo del seminario cursado con ella.

8. Diferenciar la **dimensión política** (lo que está plasmado en los documentos) y la **dimensión simbólica** (lo que se dice cuando no se dice) para “leer” la organización. Nuevamente, diferenciar entre lo que está escrito y se busca comunicar a otros concientemente y aquellas prácticas que nos hablan de la concepción que los actores ponen en juego al relacionarse con otros.
9. Preguntarnos por **nuestra propia subjetividad**. No podemos lograr demasiado en proceso en los cuales no pongamos el cuerpo. Más aún, toda intervención que se haga desde fuera a un grupo o comunidad posee algunas limitaciones, dado que es posible desatar procesos, planificar encuentros, discutir estrategias, pero luego son los propios actores quienes realizan prácticas comunicacionales. Asimismo, tenemos que tener en cuenta cómo juega nuestra mirada en estos procesos, pues no podemos asumir un rol de neutralidad. Es necesario objetivar nuestra mirada.

En todos estos puntos, nos interesa resaltar que buscamos comprender lo que viene sucediendo y, a la vez, problematizarlo. Asimismo, la recuperación de la subjetividad³ no es algo menor, dado que su recuperación debe llevarnos a nombrar (teorizar) el legado propio en términos teóricos y metodológicos (sistematizar).

Dimensiones posibles de análisis de una organización, programa o proyecto

Claudia Villamayor plantea que para el análisis en clave comunicacional de una organización, programa o proyecto se pueden tomar 4 dimensiones:

1. **Política (cultural)**. Esta dimensión nos habla tanto de las orientaciones de la organización, programa o proyecto, que tienen que ver con las estrategias, con el norte hacia el cual se va y cómo se piensa alcanzarlo. En otras palabras, tratamos de ver los objetivos, el sueño deseado, la mística. Asimismo, nos interesa conocer la historia de la organización, pues entendemos que en ella hay claves para comprender el hoy, así como nos dan pautas de su cultura institucional. De este modo podemos pensar cosas tales como la política de racionamiento con otros actores o si en la radio se planifica o no.
2. **Organizativa**. Es cómo se organiza la institución, programa o proyecto, el organigrama, las áreas, departamentos, los roles y las tareas. Nos podemos preguntar por la comunicación interna y la externa, si hay reuniones de trabajo y cómo es la toma de decisión. En otras palabras, nos adentramos a pensar la gestión actual.
3. **Comunicacional**. Aquí nos preguntamos por el sueño, los objetivos traducidos en las prácticas. Asimismo, nos interesa analizar aquellas prácticas definidas como comunicacionales y los medios que la institución, programa o proyecto posee.
4. **Económica**. La dimensión económica nos habla de cómo se sustenta el grupo, el presupuesto financiero, las estrategias de financiamiento.

³ Escuchar la propia subjetividad supone recuperar: a) nuestros recuerdos / memoria; b) lo que nos pasó; c) las transgresiones; d) lo que nos interpeló; e) la relación / comunicación con nosotros mismos; f) la relación con los demás; g) quienes nos interpelamos; h) “Aquellos” momentos / lo que nos tocó; i) la primera intuición y las que siguieron; j) la construcción de las convicciones; k) la historia de nuestra sensibilidad; l) la relación con las instituciones tradicionales de la sociedad: el Estado, la familia, los partidos, los movimientos, el mercado.

Desde ya, no podemos pensar las relaciones entre estas dimensiones como separadas una de otra. Por el contrario, la riqueza del análisis está cuando se pueden comenzar a conjugarse entre sí para encontrar nudos críticos en los cuales es necesario trabajar.

Asimismo, cuando se trabaja con estas dimensiones nos interesa también el modo de nombrar cada cosa, pues el modo de nombrarlas **define el tipo** de organización que es. Por otra parte, debemos poner en relación lo que se dice y se sueña con el modo en que efectivamente se **constituye** la organización, es decir el **modo** en que los **actores viven el proceso**.

En esta línea debemos distinguir entre el componente comunicacional, las prácticas que se realizan concientemente para comunicar, del análisis de un grupo en clave comunicacional. Así, también en una organización, programa o proyecto podemos distinguir si está pensada en clave comunicacional, con una estrategia que atraviesa todas las acciones, o bien si la comunicación está circunscripta a un componente.

Por su parte, Eduardo Vizer plantea **seis dominios o topologías sociales** desde los cuales es posible pensar una comunidad / institución (Vizer, 2004):

- 1) Un eje de las prácticas y las acciones *instrumentales*, entendidas como técnicas asociadas a la producción y la transformación de los recursos necesarios para el funcionamiento de un sistema, una comunidad u organización social para el logro de sus objetivos. Debemos considerar las condiciones del medio, los recursos y la posesión y el acceso a medios de producción, de circulación y de consumo. Obviamente, la estructura productiva, los procesos económicos y el trabajo pasan a un primer plano de análisis.
- 2) Un eje de *organización política*, o dimensión formal, asociada a las estructuras y el ejercicio del poder instituido, de la toma de decisiones, el control de los recursos, las jerarquías y la autoridad –tanto internas como externas a una organización-. Corresponde a aspectos paradigmáticos de organización y legitimación de un “sistema”, una estructura de dominio social, que puede ser tanto local, como regional o bien nacional (por ejemplo la existencia y vigencia de legislación específica). Cabría pensar en proposiciones e hipótesis en términos de un eje de análisis “vertical” sobre estructuras y prácticas institucionalizadas de igualdad-desigualdad; concepciones y prácticas democráticas versus autoritarias (por ejemplo la relación clásica entre Estado y sociedad, e instituciones como el Derecho, la división de los poderes, los mecanismos y organismos de control y procesos de legitimación, etc.).
- 3) Un eje *valorativo*, asociado estrechamente a las prácticas y normas cotidianas y sus procesos comunicativos y simbólicos. Corresponde al mundo de las prácticas sociales (instituyentes) pero –a diferencia del punto anterior- se asocia fundamentalmente a una visión más informal, espontánea y particular de ejercicio de la ciudadanía y del derecho (público y privado). Se centra el análisis y la interpretación en un sentido más “horizontal” de las relaciones sociales, en términos de igualdad, y de derechos a la diferencia: entre individuos, grupos y sectores sociales, en las diferencias de género, y culturales. Se diferencia con el eje anterior, al “oponerse” en forma radical a las prácticas cotidianas de las relaciones verticales de desigualdad estructural (vistas más bien desde las dos

perspectivas de los puntos anteriores, que están asociadas a la idea de posesión y acceso a recursos: económicos, de fuerza, de poder de decisión, etc.).

- 4) La dimensión *espacial-temporal*. La vida social concebida como “realidad material y simbólica” en el entrecruzamiento –tanto estructural como histórico- de múltiples procesos temporales que “reproducen y estructuran” diferentes espacios y territorios sociales, tanto públicos como privados. Paradigmas institucionalizados sobre la distribución y el uso del tiempo y el espacio en los diferentes “contextos sociales” de la vida cotidiana. Los procesos de apropiación del espacio natural, transformados en espacios y tiempos “humanizados”, y culturizados como conjuntos de elementos y relaciones sociales y simbólicas, (los que son capaces de dar permanentemente cierto “sentido espacial al pasado” y una proyección hacia un futuro, con lo que el presente se manifiesta como una secuencia tanto real como imaginaria, una expresión localizada dentro de un proceso histórico continuo). La construcción social de los espacios y los tiempos puede a su vez analizarse en tres dimensiones diferentes: físico-material, simbólico-comunicacional, y por último en una dimensión imaginaria.
- 5) Una dimensión de vínculos de asociación interpersonal y *afectiva*, un “cultivo” – un “nosotros” intersubjetivo, y transubjetivo- donde los seres humanos pueden transformar y proyectar en los objetos y sobre otros seres humanos, una identificación como objetos del deseo (para usar un término psicoanalítico). Es fundamental el análisis tanto de las formas instituidas como de las instituyentes en la generación y mantenimiento de vínculos, de lazos sociales y de parentesco; teñidos por el sentimiento, las redes de protección y contención social, etc. Podemos hablar de una construcción social e imaginaria de una identidad y una identificación vivida e individual. Una experiencia subjetiva de “comunidad”, de una apropiación del Otro al mismo tiempo que uno se siente apropiado *por* un Otro colectivo que lo trasciende (ceremonias, rituales, acciones sociales colectivas, etc.).
- 6) Por último, una dimensión cultural e imaginaria y mítica, donde las narraciones, las ceremonias y los rituales, articulan una identidad social (de modo similar al descrito en el punto anterior), y certifican la coherencia –o al menos cierta congruencia-, entre el mundo “objetivo” y las percepciones subjetivas. Originalmente, ésta era la función “reproductiva” que la sociología clásica atribuyó a las ideologías (distorsionando como negativa a la riqueza plural y fructífera de las manifestaciones de la cultura popular). Podemos considerar a la cultura como una ecología simbólica e imaginaria, en la que individuos, grupos y colectividades, “habitan” simbólicamente e imaginariamente. Cada una acomodando y asimilando los “artefactos” de la cultura como recursos para construir sus “nidos” y cultivarlos como una especie de hábitat simbólico: el barrio, el club deportivo, la pertenencia a un pueblo, o una nación, etc.

La clave, para el autor, como en la otra propuesta, es no quedarse con la indagación de lo que ocurre en cada una de estas dimensiones es dar cuenta de los cruces que pueden establecerse entre ambas a fin de generar hipótesis de trabajo. Es decir, **no se ven las dimensiones por separado, sino como un todo** que nos permite sí distinguir áreas más relevantes en un proceso de intervención, pero siendo concientes

de que la clave de su comprensión guarda relación con la capacidad de cruzar lo que surge en cada una de las dimensiones, siempre a título de hipótesis.

Lo que nos interesa a nosotros, en relación al planteo de Vizer y de Villamayor, es que cualquiera de estas dimensiones pueden ser utilizadas para el análisis y, más aún, un análisis fino de las propuestas de ambos, que no realizaremos en este trabajo, nos indicarían más coincidencias que diferencias.

Los pasos para un diagnóstico

1º Etapa - Acuerdo

El facilitador conversa con la institución y genera un acuerdo. En esto es clave la **voluntad política** de la institución de pensarse mediante un diagnóstico y una planificación participativa.

2º Etapa – Pre Diagnóstico

Se puede realizar por medio de las 4 dimensiones de Villamayor u otra propuesta. Es importante conocer el 1º relato que la organización, programa o proyecto hace sobre sí mismo respecto de lo que le pasa, así como ver las fortalezas y las debilidades institucionales. Acá nosotros tenemos un primer trabajo: **conocer la institución**.

Está muy bueno construirnos una suerte de mapa de la organización. Por otra parte, cuando analicemos la palabra del otro no debemos hacernos en su literalidad, sino desde el universo desde el cual significa. Por ejemplo, ¿qué tipo de fortalezas y debilidades son las que dicen?, ¿qué significan estas para ellos?

Y esto último es clave, pues en todo proceso de diagnósticos estamos enmarcados por el **deseo**. En todo diagnóstico tenemos una **dimensión objetiva** (referencia a una situación dada) y una **dimensión subjetiva** (patrón de deseo), donde el diagnóstico aparece como la distancia entre una situación y otra.

Se trata en esta etapa de generar una relación de confianza y comunicarse con el otro desde la escucha. Tenemos que investigar a la institución, preguntar y hacernos preguntas.

Es fundamental pensar el modo en el cual recoger, sistematizar y devolver la información. Por ejemplo, uno podría devolver las fortalezas y las debilidades que se manifiestan, pero dejar en blanco las causas y las tendencias para que se completen en el momento.

Herramientas: talleres, entrevistas, lectura de los documentos (folletería, actas, página, carpeta institucional), sondeo de lo que piensan los integrantes de la institución.

3º Etapa – Diagnóstico

En esta etapa no se trata de hacer una investigación y mostrar los resultados, sino desatar un proceso participativo pensado en clave comunicacional. Es importante distinguir entre hacer una lectura comunicacional de la institución y una intervención en clave comunicacional.

Aquí se trabaja lo obtenido en el prediagnóstico con los propios actores. Se busca escuchar distintas voces en la institución. Vamos a prestar mucha atención a la memoria de la institución, a su historia. Se trata de dar cuenta del relato fundacional, de los hitos, los distintos relatos que hay sobre la historia. Y esto hay que ponerlo en relación con el presente del grupo.

Sin dudas al momento de intervenir hay que poner en juego la teoría, pero no transmitirla, sino desatar un proceso de comunicación mediante el **diseño de una metodología**. Una vez que se tiene un diagnóstico hay que poder validarlo con la institución.

4º Etapa – Planificación

Las líneas de acción deben surgir de una suerte de conclusión del diagnóstico. Pueden buscarse los aprendizajes que surgen del análisis encarado. Es importante tener en cuenta que esta planificación puede ser más abierta o cerrada según los casos. En el caso de que sea participativo, los planes se tendrían que hacer de abajo hacia arriba y entre todos validar un único plan, en el marco de un proceso de discusión política.

5º Etapa – Evaluación

Se trata de dar cuenta de lo realizado, analizando las cosas que se han alcanzado y las que no, comprendiendo los motivos, obteniendo aprendizajes y pensando la forma de mejorar las prácticas.

Es muy importante que este proceso sea pensado como un **espiral dialéctico** y no de forma lineal. Pensarlo en forma de espiral implica que la tarea de diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación es permanente y, a su vez, cada vez se hace desde una posición diferente de sujeto, fruto de los aprendizajes colectivos del proceso.

Por otra parte, debemos buscar que todo el proceso metodológico sea participativo. Así, no sólo se trata de democratizar la expresión, sino que se busca que el pre-diagnóstico, diagnóstico, planificación, monitoreo y evaluación sean estrategias para la toma de decisión colectiva en clave comunicacional.

Análisis en clave comunicacional

Para realizar un análisis en clave comunicacional, entonces:

- Describimos, analizamos y valoramos situaciones (prácticas) definidas como objeto de estudio.
- Reconocemos debilidades y fortalezas en estas prácticas.
- Enmarcamos las situaciones en un contexto y un proceso histórico social concreto.
- Buscamos asociar debilidades en términos de causalidad a fin de definir **trayectos causales**.

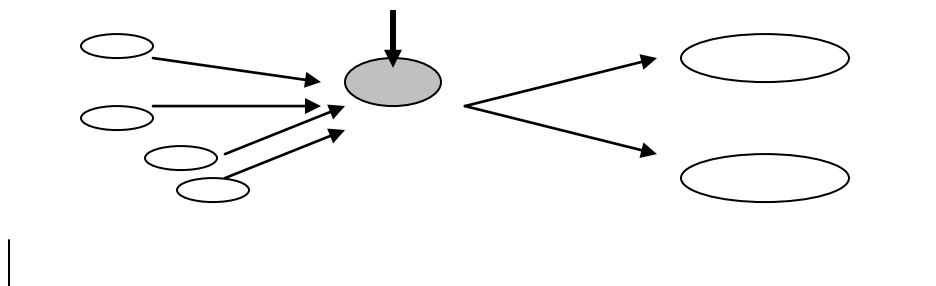
- Identificamos puntos estratégicos para la acción orientada al cambio: **nudos críticos**.
- Cruzamos toda la información relevada por medio de las distintas herramientas metodológicas.

Complejidad del diagnóstico

En un diagnóstico no hay relaciones de causalidad lineal, sino compleja, en tanto no hay una sola causa a un problema ni una sola consecuencia. A fin de advertir esta complejidad, describimos *trayectos causales decisivos* y *nudos críticos*, para lo cual generamos:

1. Listado de las principales debilidades / fortalezas identificadas a partir de un diagnóstico. Es importante cruzar los datos de las distintas técnicas utilizadas (observaciones – encuestas – entrevistas).
2. El **mapa o red causal**, que se hace a partir de una debilidad que se considera clave. La idea es ver la debilidad (que surge a partir de la idea de futuro y el marco conceptual que se utiliza) y sus interacciones en términos de causalidad. Cuando muchas consecuencias parten de una misma debilidad hemos encontrado un **nudo crítico**, es decir, un problema clave a resolver para poder avanzar.
3. Una vez identificado un **nudo crítico** se deben analizar los *procesos causales* que el grupo considera son más significativos en la producción del problema que es punto de partida. A esto llamamos **trayectos causales decisivos**.
4. Los **nudos críticos** son debilidades / fortalezas dentro de los trayectos causales decisivos seleccionados por ser relevantes y pertinentes (dentro del campo de intervención nuestra).

NUDO CRÍTICO



MAPA o RED CAUSAL

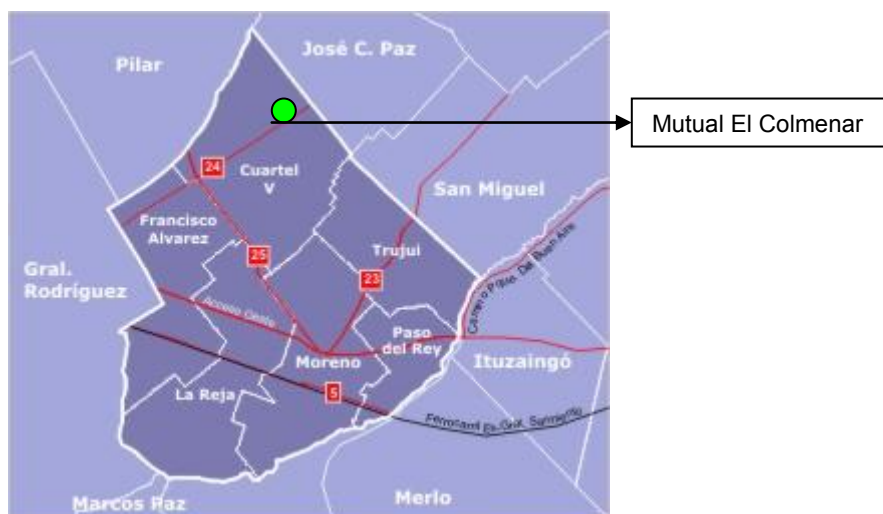
Ubicación de la experiencia

La mutual El Colmenar se encuentra en la localidad de **Cuartel V, Municipio de Moreno**, ubicado en la región noroeste de la **Provincia de Buenos Aires**, a una distancia de treinta y siete kilómetros al oeste de la Capital Federal. Moreno, junto con otros 24 partidos, forma parte del **Conurbano Bonaerense (CB)**.



Cuadro obtenido en la página del Municipio de Moreno: www.moreno.gov.ar

El partido de Moreno se encuentra dividido en **seis localidades**: a) **Cuartel V** con 4.197 has, b) **Moreno** con 3660 hs, c) **La Reja** con 3526 hs, d) **Francisco Álvarez** con 3276 hs, e) **Trujuy** con 2.427 hs y f) **Paso del Rey** con 1514 hs. Estas localidades, a su vez, se dividen en **barrios**¹.



Cuadro obtenido en la página del Municipio de Moreno: www.moreno.gov.ar

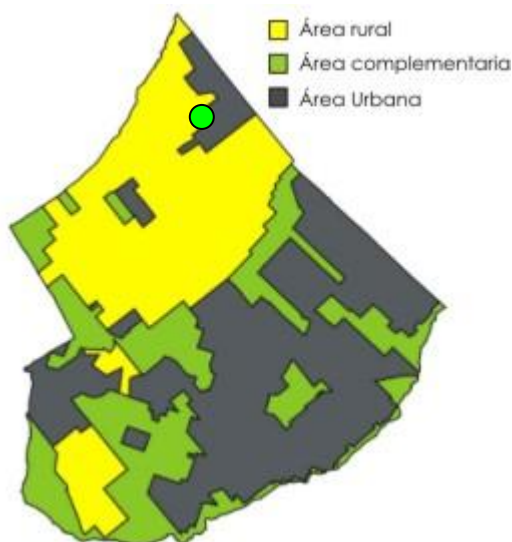
Según la clasificación Municipal², Moreno se encuentra dividido en tres zonas: a) **ÁREA URBANA (43%)**, constituida por el núcleo poblacional de mayor densidad, dedicado

¹ www.moreno.gov.ar

² www.moreno.gov.ar

preferentemente a la función residencial, con la presencia de algunas actividades económicas; b) **ÁREA RURAL (33.5%)**, formada por zonas de escasa densidad poblacional que presentan un uso preferencial de la tierra para las actividades agropecuarias y forestales y c) **ÁREA COMPLEMENTARIA (26.5%)**, constituida por sectores aledaños al área urbana, que se presenta como el ámbito lógico de expansión.

Como puede observarse al cotejar los mapas, la mutual se encuentra en una zona catalogada como urbana. Ahora bien, esta clasificación esconde importantes diferencias entre la urbanización de Moreno y la de Cuartel V. Mientras que en Moreno podemos encontrar un panorama muy parecido a cualquier ciudad urbana de la Argentina (calles pavimentadas, edificios, negocios, bancos, plazas, muchos autos circulando), la urbanidad de Cuartel V se asemeja mucho más a una zona semi-rural, con construcciones bajas y sin presencias de edificios ni negocios. Más aún, la zona de influencia de El Colmenar está catalogada como zona rural, tal como puede observarse.



Cuadro obtenido en la página del Municipio de Moreno: www.moreno.gov.ar

Historia de Moreno

El 12 de Abril de **1860** se inaugura oficialmente la estación de Moreno de la línea Sarmiento. Con la llegada del ferrocarril comienza el primer loteo de las tierras ubicadas alrededor de la estación, desarrollándose así el primer núcleo poblacional, cuyas primeras actividades estarán relacionadas en torno al ferrocarril. Cinco años más tarde, el 24 de Febrero de **1865**, se crea el partido de Moreno.

La población de la localidad creció lentamente en las primeras décadas del siglo pasado (Siglo XX). El primer salto cuantitativo se da en el periodo 1947-1960, durante el gobierno peronista

En este sentido, cabe señalar que a partir de la década de 1930 la Argentina se encuentra en un proceso sustitutivo de importaciones, producto de la crisis del sistema capitalista mundial y la imposibilidad de mantener un esquema de exportación de materias primas e importación de productos manufacturados. Este proceso dará lugar al establecimiento de un importante número de pequeñas y medianas empresas situadas en la Capital Federal

y sus alrededores. Estas industrias aportarán al posterior desarrollo y consolidación del llamado primer cordón industrial, que se constituirá el Conurbano Bonaerense. Este proceso atraerá a una población migrante proveniente del interior del país que busca mejorar su calidad de vida (Instituto del Conurbano, Universidad Nacional de General Sarmiento: 2000). Estos grupos migrantes desborden las posibilidades de viviendas urbanas, con lo cual aparecerá un nuevo fenómeno: “las villas miserias”. Así, algunos de los llegados a la ciudad se asentarán en ellas y otros optarán por fijar su residencia en los distintos partidos del conurbano bonaerense (Instituto del Conurbano, Universidad Nacional de General Sarmiento: 2000), entre ellos Moreno.

A su vez, como la urbanización se fue dando teniendo como **eje fundamental el transporte** (Instituto del Conurbano, Universidad Nacional de General Sarmiento: 2000), los primeros asentamientos se dieron alrededor de las estaciones de trenes y sus zonas linderas. Por su parte, el Estado apoyó esta urbanización fuera de la capital, sobre todo facilitando el acceso a la tierra y la construcción de viviendas y a través de un servicio público de transporte subvencionado. Este proceso contribuyó al crecimiento y consolidación de un segundo anillo en el conurbano a partir del año 1955 (Instituto del Conurbano, Universidad Nacional de General Sarmiento: 2000).

Ahora bien, desde mediados de la década del '60 se produce una disminución progresiva del subsidio al transporte y, por consiguiente, su incidencia en el proceso de urbanización en el conurbano. Esto se da en consonancia con el crecimiento del número de habitantes en las “villas miseria” en la capital (Instituto del Conurbano, Universidad Nacional de General Sarmiento: 2000).

Posteriormente, el partido de Moreno comienza a poblarse intensamente a partir de 1970, en momentos en donde nuestro país se encuentra bajo un régimen dictatorial. Desde mediados de la década del '70 nos encontramos con un nuevo modelo de acumulación que procede a la desarticulación de las industrias, otorgando mayor peso a las empresas transnacionales y los grupos económicos locales más concentrados. Esto redundó en una expulsión de vastos sectores de la población del mercado laboral y un empobrecimiento de la población (Instituto del Conurbano, Universidad Nacional de General Sarmiento: 2000).

A su vez, la política dictatorial decide la erradicación de las villas de capital y esto se realiza sin ningún tipo de contemplación. En algunos casos, se ofrecen a las familias loteos a bajo costo en el conurbano y, en otros, ante la negativa de abandonar su vivienda, se los lleva a la localidad y se los deposita allí.

Este proceso de erradicación generó la creación de nuevos barrios en la localidad de Cuartel V, en tierras donde no había ningún tipo de servicio urbano. Así, los pobladores se fueron asentando en loteos con infraestructura mínima, en condiciones de extrema precariedad e ignorados por las autoridades locales, aún durante la primera etapa del gobierno democrático. Estos factores, sumados a la distancia y a la falta de servicios urbanos llevaron, en aquella etapa, a la **falta de sentido de pertenencia** y de relación de los pobladores con la municipalidad de Moreno.

Año	Población
1.869	2.329
1.895	3.278
1.914	4.836
1.947	15.101
1.960	59.338
1.980	194.440
1.991	288.115
2.001	378.924

Cuadro obtenido en la página del Municipio de Moreno: www.moreno.gov.ar

Actualmente Moreno cuenta con 380.000 habitantes, con una distribución poblacional despareja, ya que la gran mayoría de la población se encuentra en Moreno centro. En este sentido, podemos ver que Cuartel V reúne el 10 % del total de la población del Municipio, aunque posee mayor superficie que las otras 5 localidades.

LOCALIDAD	TOTAL DE POBLACIÓN	VARONES totales	VARONES %	MUJERES Totales	MUJERES %
CUARTEL V	37721	19157	50.79	18564	49.21
FCO. ALVAREZ	22881	11376	49.72	11505	50.28
LA REJA	33675	16752	49.75	16923	50.25
MORENO	148290	72799	49.04	75491	50.86
PASO DEL REY	41775	20519	49.12	21256	50.88
TRUJUI	94582	47199	49.90	47383	50.10
TOTAL	378924	187802		191122	

Censo 2001. Fuente INDEC.

La localidad de Cuartel V, como todas las localidades del partido, ha crecido en gran medida desde la década del '70, tal como puede observarse en la comparación entre los Censos de 1991 y 2001. Lamentablemente, no se cuentan con datos anteriores a 1991, ya que el INDEC no realizaba discriminación de la información. Sin embargo, consultando con distintos entrevistados, señalan que entre 1980 y 1985 se produjo una explosión poblacional, duplicándose la población en la zona.

Localidad	1991	2001
Cuartel V	24.848	37.721
Moreno	122.359	148.290

Censos 1991 y 2001. Fuente INDEC.

Tomando estos datos, es interesante remarcar que al momento de constituirse el Consejo de la Comunidad, que será el germen de la mutual El Colmenar, la localidad de Cuartel V estaba en pleno proceso de crecimiento poblacional, proceso que se da en una zona que hasta ese momento podemos considerar como rural o, a lo sumo, semi-rural, con inexistencia de servicios urbanos.

Este crecimiento demográfico de Moreno se dio a través del **proceso de erradicación de las villas** sumado el **proceso migratorio internos y externo**. La falta de viviendas o su tenencia precaria no constituyeron, inicialmente, obstáculos relevantes para las

migraciones masivas, dado que el trabajo eventual, aún cuando fuere irregular, superaba las oportunidades económicas existentes en las regiones marginadas del país. Aún hoy Moreno continúa recibiendo importantes flujos migratorios.

El grueso de las viviendas de la zona de Cuartel V se encuentra, aún, en proceso de construcción, donde puede observarse parte de la construcción nueva de ladrillos y parte aún es la casilla de madera. La gran mayoría no posee propiedad escriturada. Puede observarse en un mismo lote dos viviendas, y en una misma casa conviviendo dos familias.

Cuartel V registra déficit de infraestructura urbana (veredas, pavimento, desagües pluviales entubados) y espacios de recreación. La red de agua y cloacas no llega a un tercio de los hogares y más de la mitad no tiene teléfono³. Tampoco hay en la zona gas natural, a excepción del reciente proyecto de Comunidad Organizada que brindó gas a 5 barrios de la localidad y que fue impulsado por la mutual El Colmenar junto con otras organizaciones.

La vida cotidiana en Cuartel V

La zona de Cuartel V, como señalamos, se caracteriza por ser semi-rural lo cual implica, entre otras cosas, que en ella no existen importantes industrias ni negocios. Esto obliga a que los habitantes de la región trabajen fuera del barrio, convirtiéndose la localidad en una *“ciudad dormitorio”*. Asimismo, otra gran parte de la población desarrolla actividades en algunas de las muchas organizaciones sociales de la zona o bien cuenta con algún subsidio como los planes trabajar. Estas personas, a diferencia de las otras, viven el barrio como un lugar en donde estar permanentemente, con poco desplazamiento, salvo para temas puntuales. Las vivencias y experiencias de estas personas, desde ya, son muy diferentes.

Por otra parte, los hogares son homogéneamente de bajos ingresos y se calcula que la desocupación se eleva a más del 40% de los pobladores. La zona de Cuartel V se caracteriza por una marcada **ausencia del Estado**. Salvo la cuestión educativa⁴, el apoyo que se les da a los comedores con las raciones de comida y, en parte, la salud⁵, las otras necesidades de la población no cuentan con un aporte estatal. No hay centros culturales dependientes del Estado ni clubes en los cuales hacer deportes o bibliotecas. Todo esto obliga a que cualquier espacio cultural y de recreación tenga que ser abierto por la propia comunidad y sustentado por ella. Esto, en parte, explica la gran cantidad de organizaciones (aproximadamente 150) existentes en la zona.

³ La información fue producida por el Instituto del Conurbano de la Universidad Nacional de General Sarmiento a partir de la elaboración y aplicación de una Encuesta a Hogares realizada en noviembre de 2003. Los datos son representativos, puesto que se según criterios de diseño muestral. La investigación se realizó en el marco del **“Diagnóstico de la vulnerabilidad socioeconómica de las familias del Partido de Moreno (Pcia. de Buenos Aires)” Instituto del Conurbano, Universidad Nacional de General Sarmiento. Acción Contra el Hambre (ACH) ARGENTINA.**

⁴ La localidad cuenta con 12 escuelas primarias públicas, 4 escuelas primarias privadas, dos secundarias pública y una privada. La matrícula en las escuelas del primer ciclo ronda entre los 400 y 700 alumnos y las secundarias más de 1000 con turnos diurnos y nocturnos.

⁵ En el área de salud existen con dos centros de atención primaria. El Hospital del partido se encuentra a 20 km. de la zona.

Capítulo 1

1986- 1989: CONSEJO DE LA COMUNIDAD

El embrión de la mutual “El Colmenar” fue el llamado **Consejo de la Comunidad de Cuartel V**, el cual comenzó a constituirse a principios de **1986** con la convocatoria a grupos, organizaciones sociales y militantes políticos a conformar un **espacio** en donde discutir las problemáticas comunes. Los impulsores de la propuesta fueron **Luis Brunatti**, quien en ese momento se desempeñaba como **ministro de gobierno de la Provincia de Buenos Aires** y **Eugenio “Bebe” Ricci**, vecino y militante de Cuartel V.

“(…) el Consejo de Comunidad es un concepto teórico de Luis Brunatti, una concepción de él, en todo ese contexto de reinicio de la democracia en el ’83. Acá en la zona es el “Bebe” Ricci quien lo toma y comienza a ejecutarlo. Creo que eso fue lo fuerte, una cosa que estaba concebida teóricamente, que era muy buena, pero que podría haber quedado en un papel, se puso en práctica pues hubo gente que se decidió a ponerlo en práctica”. (Sergio Gómez Tey, Párroco de Cuartel V).

El objetivo que impulsa la conformación del Consejo es superar la **fragmentación de los barrios** (la consigan era “salir del barrio”), generando un lugar de encuentro en donde analizar las problemáticas de la zona, jerarquizando las demandas y buscando mejorar las condiciones de vida de la población. A partir de esta propuesta el Consejo logró *agrupar a 20 organizaciones distribuidas en los 12 barrios existentes de la localidad.*

A fin de nuestro análisis, lo primero significativo es que hay una propuesta, **un objetivo**, un **proyecto** que se traduce en una **consigna concreta** que permite interpelar al otro. Esta propuesta se sustenta en un **diagnóstico**, el cual es compartido por los sujetos que participan del espacio más allá de que lo hagan explícito o no. En esta línea, nos interesa señalar que la consigna **logra condensar en pocas palabras un diagnóstico profundo de la realidad local**, mostrándonos así la **importancia de lo simbólico** en todo proyecto. En esta línea, entendemos el discurso como “discurso-práctica: lugar en que la lengua se carga y es cargada de historia y de pulsión” (Barbero, 1987b: 44). Es decir, no podemos pensar los discursos por fuera de los procesos históricos que se dan en Cuartel V, dado que sino sería imposible dar cuenta de su fuerza o debilidad para convocar a otros.

Por otra parte, aparece el **espacio de encuentro** como potencial lugar de conocimiento y **construcción de confianza**. No basta con que haya distintas personas con una mirada común, sino que es necesario que se encuentren a compartir sus puntos de vista, **reconociéndose como actores** en un territorio e identificando puntos de acuerdo y diferencias.

Ahora bien, para comprender el surgimiento del Consejo es necesario dar cuenta del **contexto general** que vivía nuestro país en 1986, así como el **contexto particular** de Cuartel V, pues esto nos va a permitir entender el **diagnóstico** que los actores realizan de la realidad y cuales son los valores e intereses que los movilizan en ese momento. En este sentido, creemos imposible “explicar los procesos de comunicación por fuera de los conflictos históricos que los engendran, los dinamizan y los cargan de sentido” (Barbero, 1987b: 18), de allí que sea imprescindible “mirar las condiciones sociales de producción no como variables exteriores a los procesos de sentido sino como constitutivas de esos procesos” (Barbero, 1987b: 41).

Asimismo, la contextualización de los procesos es importante para nosotros pues sostenemos que en todo momento histórico hay distintos proyectos en lucha, los cuales generan a nivel simbólico relatos (discursos) cuyo fin es legitimar una particular mirada de mundo. En términos comunicacionales esto adquiere relevancia en tanto sostenemos que estos discursos interpelan a los sujetos, proponiéndoles un determinado modo de pensar, sentir y hacer en el mundo. De este modo, aquellos relatos hegemónicos en un momento histórico irán conformando el “universo de sentido” en el cual los sujetos se constituyen y piensan su realidad. Y este “universo de sentido”, en tanto constitutivo de los sujetos, habilita las condiciones de posibilidad de ciertas prácticas o, mejor aún, prioriza el surgimiento de algunas por sobre otras.

En nuestro caso, el contexto de **reapertura democrática** luego de la dictadura militar que se da en la Argentina entre 1976 y 1983 es acompañado por una serie de discursos sociales que remarcan a la democracia y la participación como valores fundamentales, así como ponen en agenda la necesidad de un nuevo modo de pensar y hacer política. Ahora bien, lo que nos interesa es que estos discursos son encarnados, de distinto modo, por actores sociales concretos de la época: militantes políticos, militantes sociales y jóvenes de la iglesia. Es decir, no sólo por actores tradicionales, que serán parte del Consejo de la Comunidad, sino por otros actores que proponen nuevos modos de participación y compromiso social.

Por otra parte, es importante señalar que durante gran parte de la dictadura militar, por lo menos entre 1976 y 1981, el gobierno militar logró aislar a los partidos políticos de la atomizada ciudadanía, con lo cual había un deseo de participar que, al no poder encaminarse por los canales tradicionales en nuestro país, como habían sido los partidos políticos y los sindicatos, adquiría nuevas formas de expresión tales como cooperativas de vivienda, mutuales, peregrinaciones de jóvenes impulsadas por la iglesia, organizaciones de artistas o sociedades de fomento (Rapoport, 2003). De este modo, veremos que el espacio del Consejo de la Comunidad será **lugar de encuentro de “viejos” actores y “nuevos” actores**.

El **Consejo de la Comunidad** no es una propuesta descontextualizada, por el contrario, **guarda relación con el clima de la época**. Más aún, **el de Cuartel V no fue el único** Consejo de la Comunidad que se impulsó en la zona (hubo otros en Trujuy, Moreno Centro, Paso del Rey, etcétera). Es decir, se intentó generar espacios de participación en distintos territorios, aunque el **resultado de los mismos son bien diferentes**. Nosotros nos adentraremos a analizar el de Cuartel V pues es de nuestro interés, pero no desconocemos la existencia de estos espacios que se dieron.

Por otra parte, lo interesante en estos momentos de reapertura democrática es que distintos discursos sociales encontrarán un denominador común: **trabajar en pos de mejorar la calidad de vida del otro**, un otro que no es lejano, sino el vecino de uno. En este sentido, hay una (re)valoración del espacio local, territorial, como reducto de la democracia. Y esto guardará correspondencia con lo que suceda en Cuartel V, dado que los actores de este proceso que participarán del Consejo serán todos vecinos de la localidad.

Si nos adentramos en el mundo de los militantes políticos, veremos que este discurso democrático generará un fuerte debate hacia el interior del peronismo, sobre todo a partir de la derrota electoral de 1983. Esta derrota es adjudicada a Herminio Iglesias, representante de la criticada burocracia sindical y del “viejo modo” de hacer política, lo cual permite a la rama política del peronismo cobrar fuerza, conformándose la “renovación peronista” (Rappaport, 2003). Se produce, así, una disputa dentro del partido peronista entre el **peronismo ortodoxo**, representado por los líderes sindicales, y el **peronismo renovador**, cuyo discurso ponía en foco la necesidad de

un **nuevo modo de hacer política**, en consonancia con el clima democrático que vivía nuestro país. En el marco de esta disputa, los impulsores del Consejo adherían al peronismo renovador, aunque, como ya veremos, en este espacio no sólo estarán ellos, sino peronistas ortodoxos, algunos radicales y otros militantes sociales.

“Yo me incorporo a la política electoral y partidaria en el ’85, porque era amigo de un arquitecto conocido, Caverí (...) él me invita a algunas reuniones con Luis Brunati y luego de unas cuantas charlas nos hacemos amigos con Luis. Nos acuciaba encontrar una forma de hacer política distinta, que no fuera la que estábamos acostumbrados, que fuera nueva, que nos entusiasmara” (Bebe Ricci, Fundador Colmenar).

Otro de los discursos presentes en este momento histórico, junto al de reapertura democrática, es el de la **Teología de la Liberación** y, más particularmente, el de los **Sacerdotes del Tercer Mundo**. Este relato cobra gran fuerza en la década del ’60 en América Latina, sobre todo a partir de la II Conferencia General del Episcopado Latinoamericano realizada en 1968 en Medellín (Colombia)¹, siendo constitutivo de los actores que encontraremos en la historia de la mutual, que viven este proceso y se sienten interpelados por el discurso.

“Yo entré en el convento en el ’64, en mi propia ciudad en Irlanda y era un convento de clausura y se supone que no salía más. Entonces, viene el Vaticano II y ya en el ’70 estoy en un Colegio de Capital. Era un cambio. Nosotros escuchamos, el Papa pidió ayuda para la Evangelización de América Latina y, respondiendo a eso, vinimos acá (Argentina). Después está Medellín y están diciendo que hay mucha gente en muchas partes sin ninguna presencia. Escuchamos eso y salimos a Paraná y acá (Moreno). El estar viviendo entre la gente te cambia los horarios, la oración, la forma de ser, te cambia todo. Ya no podes estar en la Capilla con horarios y silencios. Tenés que adaptarlo y cambiarlo. Y para mí lo vivido en el centro fue muy importante” (Brígida, Hermanas Dominicanas).

El discurso de los **Sacerdotes del Tercer Mundo** propone un compromiso social de la Iglesia con los sectores más empobrecidos de la sociedad en pos de su liberación, una **opción por los pobres** (AA.VV., 1992), que moviliza sobre todo a los miembros más bajos de la jerarquía eclesiástica que buscarán con sus acciones la transformación de las injusticias sociales y contribuir a una mejor calidad de vida de los sectores más pobres de la sociedad. Y esto no son meras palabras, cuestiones simbólicas, sino que están acompañadas de prácticas concretas y personas comprometidas.

En esta línea, nos interesa resaltar la **cercanía de los discursos** del peronismo renovador y de los Sacerdotes del Tercer Mundo en términos de valores y propuestas, más allá de las prácticas que luego se realicen. Desde lugares diferentes ambos están proponiendo la **promoción de la organización social** para la resolución de los problemas comunes. Así, podemos pensar la cercanía de los discursos en términos de **potencialidad de alianza** entre actores, la cual efectivamente se dará en el caso de Cuartel V gracias al **trabajo de un grupo promotor** que convoca y abre un espacio en el cual los actores puedan encontrarse y reconocerse.

Desde una perspectiva comunicacional, entonces, sostenemos que las que compiten entre sí, las que se acoplan o rechazan, son un conjunto de interpelaciones, unas

¹ Para más información ver AA.VV. 500 años de cristianismo en la Argentina. Centro Nueva Tierra. Buenos Aires, 1992. La Teología de la Liberación reconoce que la situación común en América Latina es la pobreza, pero tal situación no es un producto de la casualidad ni de la voluntad divina, sino una consecuencia de la configuración social y no un destino natural del americano. A partir de esta idea van a germinar innumerables formas de lucha y organización popular, donde la salvación pasa a ser una cuestión fundamentalmente colectiva.

maneras de constituir a los sectores populares como destinatarios de diferentes tipos de discursos, de diseñar para ellos un posible campo de interacción simbólica y, desde los propios sujetos, unos modos de reconocerse en esas interpelaciones e imágenes y, a su vez, de impugnarlas, trastocarlas y nombrar así la diferencia (Mata, 1991b).

Como señala Svampa, “desde sus orígenes, el peronismo estuvo estrechamente asociado a los valores de la cultura católica, más allá de los duros enfrentamientos entre la Iglesia y el Estado registrados en las postrimerías del segundo gobierno de Perón. A fines de los ’60, esto es, luego del Concilio Vaticano II, la convergencia entre peronismo y catolicismo se expresaría también en las nuevas tendencias, desde el Movimiento de Sacerdotes del Tercer Mundo hasta la Teología de la Liberación” (Svampa, 2005: 188). Ahora bien, este acercamiento entre peronismo y catolicismo “no se da tanto por lo que implica el peronismo como partido, sino por su significación social” (AA.VV, 1942: 400), de compromiso con las clases trabajadoras y los pobres.

En términos del proceso que estamos analizando, la importancia del discurso de los Sacerdotes del Tercer Mundo no sólo está dada en lo que refiere a la participación activa del párroco de la localidad, Sergio Gomez Tey, en el Consejo de la Comunidad, sino que este mismo discurso, con sus valores e idearios, le será transmitido a los únicos dos grupos de jóvenes que por ese momento estaban conformados en Cuartel V, ambos pertenecientes a la Iglesia Católica. Esto será clave, en tanto muchos de estos jóvenes serán quienes luego liderarán la Mutual El Colmenar.

Es importante comprender, a su vez, que el peso de la Iglesia no sólo se da en términos de discurso, sino también en las acciones concretas que motoriza en el barrio: “en un contexto de desarticulación del movimiento popular, los cristianos que habían encarado la opción preferencial por los pobres tuvieron la capacidad de convocatoria y de organización para contribuir en la defensa y promoción de los intereses y las aspiraciones del pueblo” (AA.VV, 1942: 433). En este sentido, tenemos que tener presente que en Cuartel V nos encontramos con barrios que están surgiendo, donde aparecen las primeras formas de organización de los vecinos, las cuales estarán en profunda relación con la construcción de las primeras capillas y el reclamo de los servicios básicos. Esta primera experiencia organizacional luego motivará otras.

“Por esa época éramos del Obispado de Morón, Laguna era el Obispo y estaba todo el movimiento de la Teología de la Liberación. Los seminaristas de Morón tenían esa onda, así que vino una misión enorme de seminaristas. Luego comenzó la movida de las propias comunidades alrededor de la Iglesia, para crearla, y junto con eso aparece la movida del Consejo de la Comunidad. En ese mismo período llega la democracia, el peronismo renovador y empieza a dar vuelta la unidad básica.” (Silvia Ebis, Comisión Directiva).

“Y de ahí viene la impronta, desde la primera comisión pro capilla, luego era conseguir la escuela, y luego la sociedad de fomento que, además, era la figura legal que el proceso militar apoyaba, era como la brecha para poder juntarte y organizarte.” (Vicky Nagel)

De este modo, las acciones que la Iglesia había comenzado a realizar en el barrio le daban un enorme **poder simbólico**, una capacidad de **legitimar procesos** y actividades en el barrio. Esto nos permite entender que “si el discurso es poder, lo es por que produce, y produce por que en él hay materia y hay trabajo, y no sólo signos, estructuras de significación” (Barbero, 1987b: 44).

Ahora bien, hemos señalado que no alcanza con entender el contexto general, sino que necesitamos adentrarnos en el contexto particular de Cuartel V. Esto para

nosotros es central, en tanto asumimos que todo discurso o relato social se complementa con su **contexto de lectura**. Así, los conocimientos, las experiencias, las prácticas previas de los actores sociales de Cuartel V pasan a jugar un rol central en la apropiación de los discursos sociales.

Por consiguiente, los discursos sociales que hemos resaltado serán apropiados de una particular forma en el territorio concreto de Cuartel V, donde se destacan algunas cuestiones como la precariedad de los servicios en la zona, la incipiente organización social, con predominancia en el trabajo barrial, y la falta de identidad común de los habitantes, producto del propio proceso de conformación de los barrios que hemos descrito en la introducción.

En este marco, es interesante recuperar la categoría de **mediación** acuñada por Martín Barbero, entendiendo por mediaciones a los dispositivos articuladores del espacio de la producción con el espacio del consumo, dispositivos conflictivos, no lineales, de imbricación de actores, prácticas e imaginarios, imposibles de reconocer como extremos diferenciados porque se presentan funcionando en la trama social (Massoni, 2001). En otras palabras, el concepto de mediaciones plantearía la articulación entre los procesos de producción de sentido en torno a los medios masivos de comunicación y otras prácticas cotidianas de significación; aludiría a los dispositivos a través de los cuales «los medios adquirieron materialidad institucional y espesor cultural»; a las complejas interacciones e intersecciones entre variadas y plurales temporalidades sociales y matrices culturales (Mata, 1999: 84). En nuestro caso, podríamos decir que los discursos sociales más generales de este momento son mediados por los espacios de encuentro y las prácticas cotidianas de los sujetos, brindándole un particular significado que será el que guíe sus prácticas.

Que el Consejo de la Comunidad haya podido desarrollarse, entonces, no es casualidad. Hubo un **proceso de apropiación** por parte de los **actores locales** que para nosotros es vital. Más aún, este proceso generó cambios en la idea original que tenían que ver con la realidad local. Esta idea de mediación cobra enorme fuerza para nosotros en miras a pensar las apropiaciones de discursos y propuestas en un territorio.

Como ya hemos señalado, **Moreno tuvo una particular constitución**. Se trataba de una zona semi- rural hasta 1970, que se fue poblando a partir de la erradicación de las villas de emergencia de la Capital durante la última dictadura militar y de las migraciones internas en busca de mejores posibilidades laborales.

“Me mudo acá en el ’78, acompañando el proceso de las villas. Estamos en la época de la dictadura, erradicación de las villas. Acompañé a mucha gente, gente que la tiraba el camión en algún lado y tenías que cuidar que no les pasara la topadora por encima. Y así vengo acá. Namuncurá y Sancho, y algunos barrios de Derqui, se fundan con esta movida” (Vicky Nagel)

“(…) la comunidad nuestra se caracteriza porque hay gente de las provincias, que ha venido de otras provincias, o de otros países, buscando un futuro mejor” (Liliana Cóceres, CD Colmenar).

“Todo el Barrio Sancho, que es uno de los barrios que hay ahora, era todo parte de la Villa Colegiales, y parte de la villa que había estado con el Cura Mujica (...) Y otra gente venía del interior, de Chaco, de Santiago del Estero, no sabía dónde caía” (Bebe Ricci, Fundador del Colmenar).

Estas personas que llegaban a la localidad contaban con una carencia total y absoluta de servicios, dado que la zona se encontraba despoblada. Esto motivo la

organización interna de cada uno de los barrios a fin de comenzar los reclamos necesarios para la prestación de servicios. La particularidad de este proceso es que fueron los mismos vecinos organizándose, sin influencia fuerte de algún actor no perteneciente a la localidad, los que fueron consiguiendo las cosas. Dentro de este grupo destacaban las personas que venían de trabajar en organizaciones sociales, sobre todo en las sociedades de fomento, por su experiencia previa de organización. Había muy pocos militantes políticos, ya que Cuartel V no era una zona visualizada como importante para el trabajo partidario, aunque esto se irá modificando paulatinamente, sobre todo a partir de la experiencia del Consejo de la Comunidad.

“Venimos acá y no hay luz, no hay agua, no hay almacenes y hay que empezar a luchar...” (Vicky Nagel)

Por otra parte, no sólo había necesidad de servicios, sino que por el tipo de población que se fue dando en Cuartel V había una falta total de **identidad**. Los habitantes de la localidad no se sentían pertenecientes a Moreno y desarrollaban sus prácticas cotidianas en las localidades donde les resultaba más fácil llegar: José C. Paz y San Miguel.

“(...) la primera organización que hubo que hacer fue conseguir la luz para el barrio, tuvimos que correr de madrugada cuando venían y se robaban los cables, por el cobre, y organizar los vecinos para que construyeran su pilar. Y las gestiones las hacíamos en San Miguel, pues la relación con Moreno era inexistente, vos no te imaginabas ir a Moreno para nada. Para la luz o para comprar ibas a José C. Paz o San Miguel” (Vicky Nagel)

“Cuando yo llegué a la zona, salí de la cárcel en el '79, le preguntaba a la gente ¿qué es esto?, y la gente te decía <Esto es José C. Paz>, y otros te decían <Esto es Pilar> y otros, pocos, te decían <No, no, esto es Moreno>, pero los que te decían Moreno eran gente que ya había tenido algo que ver con las sociedades de fomento. En ese momento era todo muy incipiente...” (Bebe Ricci, Fundador Colmenar).

“Ni siquiera sabíamos que se llamaba Cuartel V” (Brígida, Hermanas Dominicanas)

“En ese entonces, esta zona ni la miraba Moreno. La mayoría de la gente de acá iba para José C. Paz, nadie iba para Moreno” (Silvia Ebis, CD Colmenar).

Nos encontramos con un Cuartel V que comienza a poblarse, donde hay organizaciones en cada uno de los barrios luchando por mejorar las condiciones de vida en ellos. Ahora bien, si tomamos a Cuartel V como un todo, estas organizaciones pueden considerarse como dispersas, fragmentadas. **No había espacios de encuentro en donde discutir problemáticas más amplias que las concernientes a la particularidad de cada barrio.** Así, es interesante dar cuenta de que este “salir del barrio” que propone el Consejo como consigna para invitar a participar parte de un **diagnóstico** realizado por un grupo de un partido (el peronista) que es ampliamente compartido por los propios actores del territorio.

Así, la propuesta de Brunatti, *lejos de ser teórica*, confluye con un análisis propio de los actores de la localidad. Hay una confluencia de procesos que permiten articular discursos y prácticas, generando las condiciones de posibilidad para que surja el Consejo. Por supuesto, no debe entenderse que éste análisis estaba en todas las personas de Cuartel V, sino, más que nada, en aquellas que venían participando de las organizaciones sociales, aquellas más movilizadas y, por consiguiente, sensibles a ser interpeladas por la propuesta del Consejo. No es casualidad, por otra parte, que estas mismas personas sean quienes tienen más presente el tema de la identidad.

De este modo, tenemos una serie de condiciones particulares que facilitaron el surgimiento del Consejo y que pudiera cobrar fuerza en la zona:

“(…) por un lado, la marginalidad de Cuartel V respecto a Moreno, partido al cual pertenecía y, por otro, el crecimiento de estos barrios, que se da entre el ’75 y ’85, donde explotan los barrios. Antes era una zona rural, algunos barrios con poca gente, y en esos años, sobre todo en la época de los militares, en el ’79, se crean dos barrios, Namuncurá y Sancho, y bueno, todos los demás barrios comenzaron a poblarse de manera gruesa. Así que había mucha más gente y se necesitaba una infraestructura social…” (Sergio Gómez Tey, Párroco de Cuartel V).

“(…) mi hipótesis es que toda esta organización comunitaria tiene que ver con la forma de vivir en las villas y en el interior, que son las dos grandes fuentes de personas. La gente de la villa no puede vivir sola, para sobrevivir necesita juntarse con otros, por la cercanía, por la relación que tiene, se da una organización interna muy fuerte. Y lo que trae la gente de la provincia es esto de compartir, de juntarse, que hace a su cultura. Y estas dos cosas se encuentran acá. Entonces, Cuartel V tiene también mucho de eso, que es característico de estos grupos.” (Vicky Nagel).

Ahora bien, en este proceso no sólo deben considerarse las circunstancias contextuales en las cuales se encuentran los actores, sino también cómo éstos ponen su voluntad en juego en el marco de esta situación histórica. Como sostiene Giddens, las estructuras no son algo externo a la acción sino que sólo pueden reproducirse a través de actividades concretas de la vida diaria, y se las debe analizar como formaciones históricas, sujetas a modificación: como estructuras constituidas por la acción, al mismo tiempo que la acción se constituye estructuralmente. En esta línea, “la sociedad puede ser vista como un sistema de controles y regulaciones, pero también como una praxis de actores sociales que luchan y forman alianzas para acceder al control de los recursos del propio sistema” (Vizer, 2004:32). **La voluntad de los actores por constituir el espacio del Consejo de la Comunidad no debe considerar un hecho menor**, en tanto son actores concretos los que ponen su tiempo y esfuerzo:

“Por eso, yo digo, la necesidad de la gente, el crecimiento, y también cierta atención por parte del poder político, por que Brunati era un tipo vinculado, por medio del peronismo renovador, con el intendente, Lombardi y, por lo tanto, había un aval político de lo que este grupo de gente estaba queriendo hacer y solicitaba, por que en realidad era como decir: ¡acá estamos! (...) Por supuesto había toda una onda política, pero un reconocimiento también” (Sergio Gómez Tey, Párroco de Cuartel V).

Tenemos, entonces, **confluencias de los discursos sociales con las prácticas**, experiencias e historias de los sujetos. Esto es importante para no caer en una mirada determinista del contexto, así como tampoco pensar en actores sociales plenamente libres. Más bien pensamos en términos de un actor que es conformado por la historia y a la vez es productor de ella. Así, sostenemos que nadie puede escapar del “universo de sentido” en el cual fue formado, aunque sí ponerlo en cuestión y transformarlo.

En esta línea, es necesario recuperar “la cultura como lugar donde se articulan los conflictos, donde adquieren sentido, diferentes sentidos, por que no hay un sentido único, no existe principio totalizador de la realidad social, lo que existe son articulaciones a partir de prioridades en la coyuntura, en la situación” (Barbero, 1987b: 209). Sin dudas en Cuartel V tenemos **articulaciones concretas que se dan en la coyuntura** y que, cuando la coyuntura cambie, se modificarán.

Asimismo, entendemos que “la cultura que se rescata no es nunca algo separado de las condiciones materiales de existencia” (Barbero, 1987a:87), idea que estaba muy presente en el pensamiento de Benjamín, quien nos invita a “pensar históricamente la

relación de la transformación en las condiciones de producción con los cambios en el espacio de la cultura, esto es, las transformaciones del *sensorium*, de los modos de percepción, de la experiencia social” (Barbero, 1987a:56). Así, las prácticas mismas que desarrollamos en el mundo nos brindan la posibilidad de desarrollar una nueva mirada, una nueva sensibilidad. Veremos como el espacio del Consejo de la Comunidad fue vital en la conformación de esta nueva mirada, que quedará presente en muchos de los actores que participen de la experiencia, como una suerte de aprendizaje internalizado o mejor, una **memoria histórica**.

Así, en tanto planificadores, tenemos que poder dar cuenta de **la realidad vivida y sentida por los actores del territorio**, considerar su **cultura** antes de pensar cualquier tipo de actividad, pues sin considerarla, el análisis de los procesos sociales y comunicacionales no pueden comprender las acciones de los actores ni propiciar otras alternativas, dado que las necesidades y los intereses de los actores se construyen culturalmente.

Retomando el proceso de conformación del Consejo de la Comunidad, la propuesta posee un **grupo impulsor** que sale a movilizar al resto:

“El impulsor era el Bebe, con Brunati y toda la participación política. La gente que tenía una participación más política fue la que movilizó todo eso, y luego algunos viejos fomentistas” (Silvia Ebis, Comisión Directiva).

Ahora bien, esta propuesta no sólo es compartida, sino **apropiada por los actores sociales del territorio**, lo cual puede verse claramente en la adaptación que hacen a la realidad local:

“Él (Luis Brunatti) decía, <estoy pensando en un Consejo de la Comunidad>. ¿Y qué es eso dije yo? Y me dijo: <mira, unir por ejemplo el Rotary Club, el Club de Leones, a la Federación de Sociedades de Fomento de Moreno, a la Federación de Comedores Escolares, unir todo eso y hacer una política más representativa, no tan indirecta, sino más directa>. Y yo me quedé pensando en esto, y a mí me pareció una buena idea, pero que le faltaba una vueltita de tuerca para aplicarlo en Moreno. Entonces, nos fuimos a Cuartel V (...) y se nos ocurrió que lo que teníamos que hacer era juntar a todas las entidades que hoy existen, las formales e informales de todos los barrios, por ejemplo, cooperadora escolar, club de barrio, juntarlas y ver” (Bebe Ricci, Fundador Colmenar).

Por otra parte, también es importante señalar que el “Bebe” comienza la convocatoria en el barrio sabiendo que cuenta con el apoyo político de Luis Brunatti y también con el aval del que en ese momento era Intendente Municipal, “Coco” Lombardi. Así, la propuesta cuenta con lo que llamamos **viabilidad política**, como también **económica**. Es decir, el “Bebe” se había asegurado la **voluntad de los actores** que tenían influencia en el territorio, así como manejo de recursos, lo cual le posibilitaba que las propuestas pudieran concretarse.

El modo por el cual se lleva a cabo la **convocatoria** es a través del **boca a boca** y de encuentros y visitas que el “Bebe” tiene con otros actores de la comunidad. Es decir, no hay una campaña de difusión masiva, sino una **convocatoria que se sustenta en relaciones interpersonales**, una interpelación que se hace, en la mayoría de los casos, cara a cara. Esto es un dato significativo, pues nos habla de cómo se va conformando el espacio y cómo los actores sociales son interpelados a participar de la iniciativa. Asimismo, vemos como el llamado se sustenta en un **reconocimiento del otro** como un otro necesario para generar un proyecto común. Hay una **voluntad inclusiva** de los impulsores del espacio que merece destacarse. Se trata de un modo de **comunicación popular**, donde la potencialidad y su eficacia “(...) no se define por

la cantidad de información ni por el tamaño del canal sino por el proyecto social en que se inscribe, en cuanto generador de capacidad de decisión y organización y por la solidaridad que es capaz de suscitar” (Barbero, 1987b:137).

Lo que nos interesa destacar, entonces, es que la **conformación de un grupo es un trabajo**, una intervención en los procesos sociales y comunicacionales a fin de otorgarles una direccionalidad. Ahora bien, también debemos destacar que “los grupos sociales no pueden ser contruidos artificialmente en el contexto de un proyecto; los grupos existen de antemano y continuarán reproduciéndose luego de que los expertos se hayan retirado de la escena” (Isla, 2005: 41). Es decir, si bien la conformación de un grupo es un trabajo, dicha tarea se asienta sobre una serie de cuestiones que existen previamente a la intervención de cualquier actor en el territorio y que son necesarias conocer. En nuestro caso, en Cuartel V vemos que había distintos actores sociales que compartían experiencias de vida y ciertos valores, donde la apertura de un espacio de encuentro, hasta ese momento inexistente, potenciará el vínculo entre ellos y les permitirá comenzar a perfilar un trabajo común.

Los actores del proceso

En 1986, al tiempo que el “Bebe” iniciaba la convocatoria a conformar el Consejo de la Comunidad, un grupo de **jóvenes de la Capilla Sagrado Corazón** asiste a un congreso nacional de jóvenes católicos en el cual se discute la importancia y la necesidad de comprometerse en actividades sociales.

“(...) hay un encuentro de jóvenes en Córdoba que tiene que ver con la Acción Católica, donde había como una especie de consigna que decía <construyamos entre todos una patria de hermanos>. Y nosotros, cuando volvimos de este encuentro, un grupo de jóvenes que formábamos parte del grupo de la capilla decidimos salir a promover esto .Y comenzamos a contactarnos con chicos de la Unión Cívica Radical, del Peronismo y del Partido Comunista, donde les proponemos a todos salir a pintar juntos esta consigna. Empezamos a avanzar, y uno de los primeros que conocemos con el laburo este es a Juan Ricci, el “Bebe”, y ahí comienza a surgir la idea de construir una organización que abarque todo Cuartel V” (Sergio Ebis, CD Colmenar).

El encuentro de los jóvenes con el “Bebe” actuará como disparador, pasando muchos de ellos a adoptar una actitud similar a la del “Bebe”: **salir al barrio** a contactarse con otros. Y esto es clave, pues lo que encontramos en Cuartel V es la confluencia de discursos pronunciados por **distintos actores** pero que interpelan a los sujetos en una **misma dirección**. Se va constituyendo, de este modo, un sentido y unos valores compartidos, constituyéndose el Consejo de la Comunidad en el espacio de encuentro de estos actores. Podemos rescatar, desde nuestra mirada, la importancia de establecer un **imaginario común** para toda **acción colectiva**.

Asimismo, es importante destacar que muchos de los jóvenes que serán parte de la mutual tendrán su **primera experiencia de participación social** en este grupo de jóvenes de la parroquia, lo cual los irá formando.

“(...) toda nuestra participación social se inicia en el grupo juvenil de la Iglesia” (Silvia Ebis, Comisión Directiva).

“Yo estaba participando del grupo de jóvenes en el cual estaban el Turco, el Negro y Silvia en la Capilla” (Agustín Gomez, Labranza)

“(...) con Silvia nos conocíamos de chicas pues nos juntaba el tema del grupo juvenil de la parroquia” (Liliana Cóceres, CD Colmenar)

Por otra parte, esto genera una situación particular, en tanto las personas que **fundaron la mutual se conocen desde chicos**, por ser vecinos del barrio y por haber compartidos espacios y prácticas comunes. De tal modo, al momento de invitar a otros a sumarse a la organización recurrirán a sus conocidos. Vemos, así, el **peso** que adquieren las **relaciones interpersonales**, el compartir prácticas y vivencias en la conformación de **vínculos de confianza entre los sujetos**. De este modo, nos vamos adentrando en la **lógica de construcción** a partir de la cual se fue dando forma al espacio.

“Nosotros, ya en el espacio éste (el grupo de jóvenes de la capilla), veníamos compartiendo un ámbito de formación, ya teníamos definido hacer un grupo de acción política social concreto, pues el grupo de jóvenes de la capilla era mucho más amplio, unos 30 jóvenes en esos tiempos” (Agustín Gomez, Labranza)

“A los muchachos los conozco del barrio, de la calle, y me sumo en la preparación del vía cruxis” (Agustín Gomez, Labranza).

“(Comencé a vincularme) En el '88, a través de un grupo de compañeros que estaban en la Delegación Municipal a través del Consejo de la Comunidad, y me llevaron a participar de la radio. Yo tendría en ese momento 16, soy del '72, así que sí” (Daniel Barrios, CD Colmenar).

Ahora bien, no todos los jóvenes del grupo de la parroquia optan por el compromiso político partidario, sino que algunos asumen un compromiso más bien social, por fuera de todo partido. Esto es bien interesante, pues luego estos jóvenes llevarán al espacio de la mutual El Colmenar sus inquietudes y las diferencias que ya pueden apreciarse en estas primeras opciones. Asimismo, esta primera decisión hará que las **personas recorran trayectorias diferentes**, con lo cual sus saberes, intereses y preocupaciones no serán exactamente los mismos, más allá de compartir una serie de valores comunes.

“Sergio, yo no tanto, y Jorge comienzan a hacer militancia política. En esa época yo estaba terminando el secundario y comenzando a estudiar Trabajo Social, así que no estaba muy metida ahí” (Silvia Ebis, Comisión Directiva).

Este grupo de jóvenes es alentado a participar del Consejo de la Comunidad por el párroco local, Sergio **Gomez Tey**, a quien se convoca a ser parte del **grupo fundador del espacio**.

“Yo me había ido a peregrinar a Paraguay en el mes de septiembre del '86 y cuando vuelvo me encontré con que había una iniciativa de vecinos e instituciones intermedias que estaban juntándose y, como ya un poco me conocían, enseguida me fueron a buscar para invitarme. Ahí empezó, propiamente, la participación en eso que era incipiente: el Consejo de la Comunidad”. (Sergio Gómez Tey, Párroco de Cuartel V).

Finalmente, la importancia del peso de la Iglesia se aprecia en toda su dimensión cuando señalamos que otro de los actores significativos en estos primeros momentos del Consejo de la Comunidad son las **Monjas Dominicanas**, quienes tienen en algunos momentos una participación institucional en el espacio y, siempre, un compromiso individual con el proceso.

Que algunos actores se sintieran interpelados con el discurso no debemos hacernos creer que la convocatoria fue simple, por el contrario, el llamado a participar de las reuniones del Consejo de la Comunidad fue más bien difícil, *formándose el espacio a fuerza de tenacidad*. Como hemos señalado, un discurso no es más que una interpelación que se complementa en el contexto en el cual es consumido, cobrando

importancia las historias previas, las experiencias e intereses de las personas, así como los discursos que nos van constituyendo. Solo de este modo podemos comprender que de todas las personas llamadas a participar pocas respondieran al llamado: *no todas tenían el mismo análisis de la realidad ni las mismas preocupaciones*. Y como también ya hemos señalado, esto es previo a la existencia del discurso (lo cual no quita pueda trabajarse este aspecto en un territorio, pero ya serían un objetivo diferente).

Para la definitiva consolidación del espacio fue muy importante la participación de la **Iglesia**, recurso central en la convocatoria por su **peso simbólico**. Así, podemos dar cuenta de otra de las cuestiones centrales en la convocatoria a conformar un espacio de participación: el prestigio, la **legitimidad de quien convoca**.

“(...) fuimos a ver al Cura, Gomez Tey y le encantó la idea. El cura tenía relaciones, pues tenía unas capillas en los barrios y empezamos a juntarnos. Y al principio costó mucho, luego el cura apoyó y nos costó menos, después otra gente fue apoyando. Fue como un año de ejercicio quincenal de juntarnos. La gente venía poco, hasta que, a fuerza de persistencia, se formó un amplio grupo que pudo lograr un nivel de camaradería y amistad entre sí que se reunía sistemáticamente cada 15 días en el barrio, en distintos barrios.” (Bebe Ricci, Fundador Colmenar).

Por otra parte, es importante señalar que en los momentos en que se está constituyendo el Consejo hay muchas personas trabajando en sus propias organizaciones, en sus barrios, con el mismo espíritu de éste más allá de que no participen de él. De este modo, podemos señalar que no sólo es necesario compartir una propuesta, sino disponer del **tiempo para concurrir**. Hay una relación entre valoración del espacio y administración del tiempo que es necesario pensar, pues cada uno de los actores define el tiempo que dedica a cada acción de acuerdo a ciertos criterios que están en relación con sus intereses, experiencias y diagnóstico de la realidad que realiza. Así, personas muy comprometidas con el trabajo barrial no participarán del Consejo, más allá de que lo valoren como positivo.

“Cuando surge el Consejo de la Comunidad yo estaba participando en la parroquia Sagrado Corazón. A pesar de que era muy pibita, estaba ahí, mi actividad social estaba en ese sentido” (Liliana Cóceres, CD Mutual).

“Yo acompañé muy de lejos los primeros momentos del Consejo de la Comunidad, estaba enterada, pero yo estaba haciendo un momento particular en mi barrio, estaba formando la Sociedad de Fomento, organizando el barrio” (Vicky Nagel).

Comenzamos a ver, entonces, algunas cuestiones que tiene que ver con la **participación**: la importancia de generar espacios, los discursos que interpelan a los sujetos a sumarse, el rol que juegan las experiencias previas, los conocimientos, los análisis propios de la realidad, en fin, la **cultura**. Todo esto cobra importancia para aquel que piense la generación de procesos participativos, la necesidad de conocer a los sujetos para **prealimentar** nuestra práctica².

Ahora bien, más allá de las dificultades en la convocatoria, el **grupo de militantes** continúa su tarea de promoción de reuniones abiertas. En una de estas reuniones que se da en la Sociedad de Fomento del Barrio Namuncurá concurre **Luis Brunatti**, quien propone a los participantes formar un Consejo local que pueda elevar inquietudes y

² Prealimentar nuestra práctica implica captar ideas, percepciones, experiencias y expectativas que sobre el tema que vamos a trabajar tienen los actores sociales involucrados. Se trata de escuchar antes de hablar.

propuestas al gobierno municipal. En otras palabras, Brunatti abre la posibilidad de que este espacio de discusión colectiva se transforme en un espacio de propuesta, de **trabajo articulado con el gobierno municipal**.

Esto da un definitivo impulso al Consejo en tanto permite **conjugar debate y acción**, convirtiéndolo en un **espacio de poder**: “el poder sólo es realidad donde palabra y acto no se han separado, donde las palabras no están vacías y los hechos no son brutales, donde las palabras no se emplean para velar intenciones sino para descubrir realidades, y los actos no se usan para violar y destruir sino para establecer relaciones y crear nuevas realidades” (Arendt, citado en Mata, 2002). A su vez, esta posibilidad de unir palabras con acciones, permitirá al espacio no sólo ganar en fuerza, sino cobrar importancia para los propios participantes, que comienzan a ver resultados.

De este modo, en base a sucesivas reuniones, se va conformando un grupo en el cual se logra cierto nivel de confianza. Igualmente, y más allá de la intención y voluntad de muchas de las personas que concurrían al espacio por generar la unión necesaria que permitiera vivir mejor, habrá algunos militantes políticos que pensarán el **espacio** como una excusa, **como una farsa** que podía manejarse políticamente. Tenemos, entonces, otra cuestión para pensar la participación: **la concepción que hay detrás del llamado a participar**, los objetivos que se promueven, el espíritu de la propuesta y la voluntad o no de los que participan de construir con otros un proyecto común. Dentro de esto, sin dudas, **cómo se concibe al otro y qué tipo de relación se busca construir con él** es central.

Vivimos, así, una tensión en el Consejo de la Comunidad entre quienes buscan que efectivamente sea un espacio de participación y construcción de ciudadanía, entendiendo ésta como “la reivindicación y reconocimiento de derechos y deberes de un sujeto frente a un poder” (Mata, 2002), y quienes lo ven en términos partidarios, como una herramienta más que debe responder al partido gobernante.

Más allá de estas tensiones, y gracias al esfuerzo de la convocatoria, gradualmente los encuentros se hicieron más amplios, alcanzando un promedio de cincuenta participantes al incorporarse otros militantes comprometidos en actividades sociales tales como la mejora de las calles de tierra de un barrio en particular o la organización de actividades deportivas para los niños.

El Consejo de Cuartel V tomó forma en base a estas **asambleas** deliberantes abiertas a todos. Las decisiones se tomaban en este marco, siempre por **consenso**, y los proyectos eran conducidos por la organización más pertinente o cercana al mismo. El Consejo no tenía sede y las reuniones se realizaban en forma itinerante en los diferentes locales de las organizaciones participantes. Las asambleas eran presididas por los miembros de la organización anfitriona y no existían autoridades formales.

Por lo dicho, el Consejo puede considerarse un **espacio participativo**, entendiendo que “participar significa incidir colectivamente en las decisiones que afectan la vida cotidiana, analizar problemas, articular demandas frente a los poderes públicos, proponer, planificar, implementar y evaluar soluciones” (Sirvent, 1994:9). Asimismo, también reconocemos en el Consejo una “búsqueda de nuevos estilos de relación social, contrapuestos a aquellos patrones relacionales que se caracterizan por esquemas de ejercicio del poder basados en la orden y la amenaza y en la obediencia por miedo o temor” (Sirvent, 1994:89), lo cual es central para la existencia de procesos participativos.

Esta modalidad de trabajo se sustentaba en la intención de no paralizar el accionar con trámites burocráticos, como la elaboración de reglamentos y la distribución de

cargos, que podrían llevar a disputas de poder. El Consejo no manejaba dinero y su **reconocimiento jurídico** estaba dado por la municipalidad (ley Orgánica Municipal, decreto 6769/58).

“(...) para que no nos enfrentemos, que esto no tenga presidencia, sino que sean foros de discusión respecto a cómo urbanizamos nuestro lugar, cuál va a ser el Centro Cívico, es decir, que discutamos las cosas que tienen que ver con nosotros” (Bebe Ricci, Fundador Colmenar).

Ahora bien, **no todas las decisiones se tomaban por consenso, ni el espacio**. Había sí una búsqueda, una intención de apertura a la discusión, pero también es cierto que el grupo de militantes que había motorizado el espacio también buscaba darle una **determinada direccionalidad** al mismo y algunas decisiones se tomaban en este **grupo reducido**. Y **esto ocasionaba no pocos problemas con el resto** de los participantes, aunque la voluntad de trabajo conjunto y las decisiones no tan diferentes de las que se hubieran tomado colectivamente permitían seguir juntos.

De estas definiciones nos interesa destacar la **toma de decisión por consenso**, pues hay efectivamente en el espacio una búsqueda de que otros participen en el debate y la toma de decisiones, pero al mismo tiempo hay una **tensión** en lo que respecta a la **direccionalidad del espacio** que lleva a las personas que lo están liderando a **tomar algunas decisiones en un grupo más pequeño, sin haber consenso para esto**.

Y he aquí una cuestión muy importante a pensar en los espacios asociativos, que guarda relación con la siguiente pregunta: **¿cómo mantener la direccionalidad de un proceso sin cerrarse, sin que las decisiones las tome un grupo reducido?** La experiencia del Consejo, más allá de los idealismos y del avance en términos participativos que significó no fue una experiencia en la cual las votaciones fueran todas en asambleas y por consenso, así como tampoco es posible pensar que en esas discusiones todas las palabras tuvieran el mismo peso e influencia. Y esto luego se repetirá en El Colmenar.

Para visualizar que en el Consejo encontramos esta tensión, debemos destacar la rotación en la coordinación de los encuentros, lo cual se relaciona con la búsqueda de integrar a las personas más allá de las diferencias y un temor a que el espacio se fragmentara a causa de la disputa de un cargo. En este sentido, la **informalidad es una opción a fin de evitar luchas por el poder**, la cual es también posibilitada por el reconocimiento que el Estado da al grupo.

Como vemos, los actores se proponen un **modo de organización diferente**, buscando no repetir los errores ya cometidos en otros espacios. Ahora bien, la informalidad del Consejo, como veremos más adelante, no termina con las disputas de poder ni las diluye. Había actores en el espacio que poseían contactos y un manejo de información diferencial, es decir, **recursos que generaban una relación diferencial** respecto a los otros actores.

Así, la formalidad o informalidad de un espacio no es lo único a revisar al momento de analizar las relaciones de poder, pues éstas se presentan en la experiencia como una cuestión de forma y no tanto de fondo (que es lo central a pensar), aunque debemos reconocer el avance que implica respecto a otros modos de relación. Asimismo, como planificadores, debemos “superar una concepción purista de lo popular como lugar en sí de la participación y del diálogo, para asumirlo con sus contradicciones y sus diferencias, con una pluralidad que presenta con sus formas de complicidades y los diversos niveles de conciencia política de los diferentes grupos” (Barbero, 1987b: 204)

A su vez, si bien la informalidad puede verse como una opción, es justo también reconocer que otra de las características del Consejo era ser una organización donde, más que planificarse, **la experiencia se iba dando**. Y esto es importante, pues esta impronta de informalidad y falta de planificación luego serán llevadas también por los sujetos a El Colmenar.

“Ese Consejo, aunque no pudo definirse demasiado, pudo definir algunas cosas para adelante, una era <todos nos une, el barro nos une, la falta de escuelas nos une, la seguridad>, es decir, logró verbalizar algunas cosas importantes” (Bebe Ricci, Fundador Colmenar).

Por otra parte, más haya de la apuesta por la horizontalidad que debemos reconocer, también es cierto que el “Bebe” Ricci se mostraría como **líder** del Consejo, tanto por su capacidad para “interpretar” lo que estaba sucediendo con los participantes, como por su posibilidad de articular con los funcionarios políticos del Municipio. Así, más allá de los discursos, debemos **prestar atención a las prácticas**, a los vínculos que se establecen entre los sujetos, a los **procesos de comunicación por medio del cual los actores sociales se reconocen y se legitiman, se otorga un lugar** y se establecen roles y funciones. Y esto, en todo espacio, tendrá relación con lo formal, pero no se reduce a ello.

En la experiencia del Consejo el “Bebe” aparecía como líder no por la formalidad de un cargo, sino por su capacidad mediadora entre las necesidades y los recursos y la facilidad de sintetizar las ideas del conjunto. Esto es significativo, pues nos habla del **poder** presente en todos los espacios, un poder que **se asienta sobre asimetrías**, sean estas de conocimientos, recursos o posibilidades de contacto. Por otra parte, pone en discusión esta idea de **horizontalidad abstracta** de la cual muchas veces se habla, en tanto siempre hay personas que por cualidades o recursos marcan una diferencia con el resto. Y esta diferencia se transforma en **recurso que los actores utilizan** para influenciar a otros sobre la direccionalidad que se busca dar a las acciones.

En esta línea, Giddens sostiene “que en toda relación social existe una dialéctica de control que conlleva un acceso asimétrico a los medios (recursos) que les permiten a los agentes influir en la conducta de los demás” (Giddens, 1990:367), de allí que no sea posible pensar que los individuos poseen los mismos derechos o posibilidades, como si fueran puntos sin cualidades, pues eso implica desconocer las **diferencias reales de poder social**. Más aún, en tanto comunicadores, tenemos que reconocer que “no hay relaciones de comunicación o conocimiento que no sean, inseparablemente, relaciones de poder” (Bourdieu, 1990: 39).

Ahora bien, a partir de estas propuestas de Foucault y Arendt podemos distinguir dos facetas del poder que son relevantes desde el punto de vista de la acción colectiva y la creación de alternativas. La primera faceta puede describirse como **poder sobre**, e implica dominación. Ésta es probablemente la concepción de poder más generalizada en el uso común y la literatura política y se encuentra ligada a las ideas de fuerza y violencia. La segunda faceta del poder puede describirse como **poder para**, e implica la probabilidad o la potencialidad de conquistar objetivos por medio de las **acciones concertadas de individuos organizados**. En otras palabras, al lado de la faceta negativa del poder, como dominación, opresión, explotación y control, tenemos una faceta positiva que implica la habilitación de los actores que actúan de manera concertada para conquistar fines acordados colectivamente mediante una acción comunicativa; es decir, se trata de una forma de poder que emerge de la acción concertada y que tiene la capacidad de crear alternativas (Roa, s/f).

En el caso que estamos analizando, el liderazgo del “Bebe” es legitimado, aceptado por las personas que se encuentran en el espacio. Así, nos parece que en todo espacio un tema interesante a pensar es este **plano de la horizontalidad – verticalidad**, preguntándonos como es posible establecer un diálogo entre los planos para que el vertical no domine por sobre el horizontal, sino que se nutra de él a fin de generar un **poder para**.

La experiencia en marcha

Para activar el desempeño de la experiencia **Luis Brunati** pone a disposición subsidios donde las prioridades y beneficiarios eran determinados por el Consejo. El objetivo de este apoyo, en palabras del propio funcionario, era eliminar intermediarios políticos y dar mayor transparencia al sistema, reforzando la democracia a través de un proyecto que permita reconstruir el tejido social. Esta propuesta es también apoyada por el intendente **Ernesto “Coco” Lombardi**. De este modo, se va conformando un **grupo promotor** donde el “Bebe” Ricci, algunos otros compañeros de militancia y el cura Gomez Tey asuman la convocatoria y el mantenimiento del espacio.

“(...) teníamos buena relación, pues en ese momento estaba Luis Brunati en el Municipio, era el homo pensantum del municipio, y Coco Lombardi era el intendente. Sin embargo, quien guardaba una fidelidad con todos estos principios era Luis, Coco por ahí se le entreveraba las cosas en un punto.” (Bebe Ricci, Fundador Colmenar).

Ahora bien, este relato nos llama la atención sobre el hecho de que la buena relación entre los actores se sustenta en una **articulación momentánea de intereses** más que en un proyecto discutido y conversado a largo plazo. Es decir, encontramos **diferencias significativas de intereses entre los actores** que luego (re)aparecerán con fuerza. En este sentido, mientras Brunati y Ricci estaban convencidos y tomados por la idea de generar un *nuevo modo de hacer política*, para Lombardi el Consejo es un espacio más de construcción política partidaria, una acción que le sirve para ganar prestigio en la zona. Es por ello que *respetará el espacio siempre y cuando no choque contra sus intereses particulares*, y lo destruirá cuando éste no le responda. Podemos sostener, entonces, que para Lombardi estaba en mente la idea de una **unidad básica**, cuestión que de hecho se discutió entre los promotores de la propuesta, mientras que para Ricci el espacio tenía que ser más amplio, en tanto entendía que la “política (partidaria) divide”.

Para nosotros, esta discusión puede ser entendida como un debate entre **participación real y participación simbólica**. Entendemos que la “participación real ocurre cuando los miembros de una institución o un grupo, a través de sus acciones inciden efectivamente en todos los procesos de la vida institucional y en la naturaleza de las decisiones. Esto, por un lado, implica ejercer una influencia real (poder): a) en la toma de decisiones tanto en la política general de la institución como en la determinación de metas, estrategias y alternativas de acción; b) en la implementación de las decisiones; c) en la evaluación permanente del funcionamiento institucional” (Sirvent, 1994:88), mientras que “participación simbólica: a) se refiere a acciones a través de las cuales no se ejerce influencia en la política o gestión institucional, o se la ejerce en mínimo grado; b) genera en los individuos y grupos la ilusión de ejercer un poder inexistente, son un “como sí” (Sirvent, 1994:88).

Por otra parte, el modo de proceder de Lombardi llama la atención sobre otra cuestión a pensar en la apertura de un espacio participativo, como es el tema de la **continuidad de estos procesos impulsados por un actor con poder**, ya que “de la misma forma que el poder concede, el poder retira; se corre así el peligro de que la

participación sea limitada o prohibida por decisión de una minoría que continúa monopolizando el procesamiento de las ideas centrales y pensamiento vertebral del proyecto o de la institución” (Sirvent, 1994:92).

Asimismo, importa señalar que Lombardi está leyendo el espacio desde su lugar de pertenencia, la política partidaria, con los valores particulares de este campo, reclamando así lealtad y subordinación de los actores sociales. Desde su mirada la alianza con las organizaciones sociales sólo puede ser transitoria, dado que cuando éstas busquen articular, pero no subordinarse, comenzarán los conflictos. Por otra parte, vemos como **las ideas de participación guardan relación con las de poder**, dado que mientras Lombardi maneja una idea de poder sobre, las organizaciones tendrán una propuesta de poder para.

Otra de las enseñanzas posibles de rescatar del proceso es que los **consensos** que se logran en cierto momento **son momentáneos** y, por lo tanto, hay que reconstruirlos permanentemente. En esta línea, es vital la **clarificación de los intereses de los actores** que impulsan el espacio y una **construcción conjunta del futuro** hacia el cual se quiere llegar. En otras palabras, debemos **analizar las bases concretas en las cuales se sustentan los acuerdos** para saber cuales son sus limitaciones y sus potencialidades.

Retomando el proceso, podemos pensar que la **autonomía** que reclamaba el Consejo estaba sustentada en una experiencia concreta de vida, dado que en la zona de Cuartel V los **aparatos políticos aún no se habían organizado**, con lo cual el gran trabajo de conformación de los barrios estuvo sustentado en el **esfuerzo de los propios vecinos y de las organizaciones sociales que se fueron constituyendo**. Es decir, tenemos una autonomía de hecho, que se da en la práctica y que las organizaciones experimentan.

“(…) el Consejo decía que no iba a ser partidario, esa libertad se dio porque efectivamente acá no había una tarea de puntero. No había esa tarea, hubo mucha libertad, la libertad de los vecinos de construir la comunidad más allá de las ideologías que teníamos (...) La soledad de este lugar fue positiva, fue más auténtica la organización de acá. La organización que proponen los punteros es bajada, esta no fue bajada. Esta fue una organización bastante primitiva y libre...” (Silvia Ebis, Comisión Directiva).

Esta apuesta a un determinado modo de organizarse significó, también, un esfuerzo hacia el interior del espacio formado, pues en él participaban muchos militantes políticos que intentaban plantear problemas partidarios, ajenos al espíritu del Consejo. Se requirió, entonces, una clara voluntad por excluir los intereses partidarios de las discusiones y plantear en los encuentros sólo los problemas que afectaban a la población del área. Esta regla fue aceptada por muchos militantes y organizaciones sociales, logrando así una capacidad de trabajo conjunto trascendental para la satisfacción de muchas de las demandas de la población. Ahora bien, no todos los militantes aceptarán esta lógica, convirtiéndose en enemigos del Consejo.

Como señalábamos, en el Consejo podemos visualizar una búsqueda de construcción de un espacio democrático y participativo, de escucha de los problemas y visualización de la **política como tarea puesta al servicio de la resolución de los problemas del otro**, lo cual no sólo era un discurso sino una práctica concreta, cotidiana. De allí que con el correr del tiempo este espacio comience a ser reconocido por la comunidad, como así también las personas que lo impulsan. Cuando este sentido deje de ser dominante y prime la lógica política partidaria el espacio se romperá.

Los logros del Consejo de la Comunidad

Entre 1986 y 1987 el Consejo tendría una gran fortaleza. La creación de la **Delegación Municipal** en Cuartel V es un importante hito, no sólo por ser el primer logro del Consejo, sino también como signo de **reconocimiento a la organización comunitaria por parte del gobierno municipal**.

Las obras y actividades del Consejo de Cuartel V fueron numerosas. Junto a las tareas clásicas de obras realizadas sobre la base del trabajo comunitario, su accionar se extendió a las políticas sociales, atendiendo temas de salud, seguridad y educación. Entre los logros tenemos: el asentamiento de la delegación municipal, con la elección del **delegado de la zona**; el asentamiento de la **Comisaría 4ta.** (sólo existía un destacamento); la instalación del **Registro Civil** (que funcionaba en la delegación); la creación de una **radio comunitaria**, que llevo el nombre de la organización y funcionaba en la Capilla Santa Brígida; un **plan de salud comunitaria**, con la incorporación de atención médica controlada por el Consejo; el arreglo de dos ambulancias para la sala de primeros auxilios; la creación de la **escuela para discapacitados leves**; un **programa de lotes** con servicios junto a Organizaciones religiosas y ONGD, que dio lugar a la creación del barrio Ayelén; la creación de **escuelas secundarias** (hoy Media 5 y Media 9); la construcción de mejorados y asfaltos y la creación del **primer jardín de Infantes oficial**.

“Hubo muchísimos logros concretos, y en esto tuvo que ver el apoyo político del Estado municipal (...) no eran cosas conseguidas por algunos, sino que era algo más institucional, y no era como hacer favores, sino como un reconocimiento...” (Sergio Gómez Tey, Párroco de Cuartel V).

La **articulación con el gobierno local** para la consecución de todas estas cosas fue un desafío, dado el funcionamiento informal del Consejo y la formalidad y organización burocrática del municipio: se debía institucionalizar lo informal y considerar esta organización como interlocutor válido. La firme **decisión política** de apoyar la experiencia posibilitó el reconociendo jurídico a través de una ley orgánica³. Más aún, la elección del delegado municipal estuvo en manos del Consejo, siendo elegido el “Bebe” Ricci y luego Jorge Alagastino.

Como puede observarse, la lógica de trabajo del Consejo fue la **articulación con el Estado, siendo un mediador entre el barrio y la municipalidad**. Es decir, no hay una lógica de sustitución de éste, ni de competencia. Más aún, podemos pensar que salvo la Delegación Municipal, que será un espacio donde las personas impulsoras del Consejo comiencen a desarrollar ellos mismos actividades, los otros logros son frutos de un trabajo articulado con el Estado. El **Consejo toma un rol de articulador de la demanda y el gobierno se torna agente de resolución**. Y en este modo de relación encontraremos tanto la potencialidad del Consejo como su limitación, pues cuando el gobierno quite su apoyo al espacio éste perderá su fuerza y, por consiguiente, mucho de su sentido en tanto espacio de acción colectiva.

Esto nos coloca sobre otro tema fundamental a analizar, como es la **relación que el Estado adopta con las organizaciones de la sociedad civil**, dado que sostenemos que el accionar del Estado las condiciona (Del Piero, 2006). En esta línea, vemos que la actitud del Municipio frente a la experiencia organizativa es, primero, adjudicarse un rol de ejecución de las demandas que el grupo organizado le plantea, lo cual supone definir un modo de relación particular que luego se ira modificando con el paso del tiempo. Así, como veremos luego, este grupo organizado irá ganando autonomía

³ Ley Orgánica Municipal, decreto 6769/58.

respecto al Estado y podrán no sólo demandar, sino cumplir con algunas de las demandas de los barrios, contando para tal fin con la posibilidad de gestionar la Delegación Municipal que se creará a partir del propio accionar del grupo. Finalmente, otro modo de relación se dará con la mutual El Colmenar, donde la postura del Estado será atentar contra el proceso organizativo del grupo, como ya veremos, limitándolo permanentemente. En cada uno de estos casos, la **posición adoptada por el Estado establece un marco en el cual el colectivo organizado se mueve**, de allí que la postura del Estado, en tanto actor en un territorio, nos parece algo central a tener en cuenta en todo análisis, incluso en los casos donde las organizaciones sociales hayan logrado una autonomía importante.

Por otra parte, hemos señalado que las reuniones del Consejo estaban conformadas principalmente por organizaciones sociales y no tanto vecinos. Ahora bien, es importante señalar que los **representantes de las organizaciones sociales son también vecinos**, no cualquier tipo de vecinos, dado que están movilizados y organizados, pero vecinos al fin, habitantes de Cuartel V⁴. Esto permitía al Consejo estar muy cercano a la realidad de su territorio y disponer de una gran capacidad para percibir aquello que la zona necesitaba.

Desde ya, este conocimiento de las problemáticas no sólo se sustentaba en el “vivir en el territorio”, sino en los **espacios informales de encuentro con otros vecinos**, en los diálogos que se mantiene mientras se camina en el barrio o se asiste a misa. Es decir, si bien no hay mecanismos formales y permanentes de consulta a los vecinos, podemos pensar que hay canales de **comunicación informal**, así como una **actitud de escucha** para saber cuál es la problemática que se vive en los barrios, un “patear la calle”, una tarea de prealimentación de la práctica, más allá de que no sea del todo planificada.

“(…) chequeábamos qué era lo que más necesitaba la gente y hacía falta un Jardín de Infantes en la zona de Namuncurá, y construimos uno; hacía falta una escuela media e hicimos dos escuelas medias...” (Bebe Ricci, Fundador Colmenar).

Por supuesto, reconocer esto no implica dejar de lado sus limitaciones: el Consejo se constituía como un espacio de agregación de la demanda, permitía a los vecinos del barrio ser sujeto de derecho, pero mantenía con ellos una **relación de prestación de servicio** más que un vínculo que motivara su integración a los espacios de discusión colectiva. A su vez, tenemos que contextualizar esto y señalar que un proceso de participación no sólo depende de la voluntad de un grupo conductor, sino del contexto social y cultural que facilita o inhibe los procesos, es decir, reconocemos condiciones objetivas que obstaculizan el crecimiento de la población en sus capacidades de participación (Sirvent, 1994:9).

En esta línea, no se trata de imponer participación (Sirvent, 1994:176), sino entenderla como un “camino de ruptura, conquistas, aprendizajes” (Sirvent, 1994:13) que enfrenta múltiples dificultades tales como: “miedo a participar, fragmentación y olvido de la historia de luchas sociales y políticas, imágenes de impotencia para modificar la realidad social, visiones descalificadora o amenazante de la participación; búsqueda de la figura intocable de quien aferrarse y depender, etcétera” (Sirvent, 1994:31).

Podemos pensar el espacio del Consejo de la Comunidad como un lugar de **participación real de las organizaciones sociales** que, a su vez, y a su manera, daban voz a los vecinos. Esta informalidad del vínculo con ellos no alcanza para lograr

⁴ Muy diferente es pensar en organizaciones cuyos miembros no viven en la localidad, es decir, que no viven lo cotidiano.

una participación real de éstos, pero no podemos dejar de señalar que, al menos, su voz era tenida en cuenta. En este sentido, había espacios informales de encuentro, vínculos tejidos por el hecho de habitar un mismo espacio territorial que se iban dando y que nutrían las discusiones del Consejo. Así, había en los vecinos un reconocimiento del espacio, en tanto éste respondía a sus intereses, lo cual permitía pensarlo como **mediador entre el barrio y el Municipio**.

“No es que nosotros quisiéramos tomar el gobierno o ser los nuevos presidentes, sino que estaba muy claro que era muy fuerte la necesidad de articulación con el Estado para laburar en el barrio.” (Agustín Gomez, Labranza)

“Lo del Consejo de la Comunidad no era simplemente reuniones, había una acción en el barrio y una adhesión de la gente (...) Era una cosa que si bien no partía de la gente, pues había una mediación dirigencial, era popular”. (Sergio Gómez Tey, Párroco de Cuartel V).

Ahora bien, como señalamos en la página anterior, **este rol de mediador de a poco comenzará a cambiar**, sobre todo cuando las personas que impulsaron el Consejo comiencen a manejar la Delegación Municipal. Este acontecimiento marca un cambio en el rol que se juega, en tanto comienzan a manejar un presupuesto propio y hacer actividades como el zanjeo de las calles, que son capitalizadas por ellos mismos y permiten un reconocimiento mayor del grupo por parte de la gente del barrio. Así, mientras antes el Intendente era quien se llevaba los réditos del trabajo del Consejo, siendo útil la articulación con los militantes sociales y políticos de ese espacio, ahora, más que aliados, comienza a considerar a las personas competidores, sobre todo teniendo en cuenta que son militantes políticos, como él, y pueden competir por un cargo.

Consejo de la Comunidad: confluencias de actores e intereses

En la experiencia del Consejo de la Comunidad de Cuartel V se articula una **estrategia política local** de un **partido** con la existencia de un conjunto de organizaciones que, en un territorio común, habían generado **redes solidarias** a fin de solucionar problemas comunes. Y esta **articulación se da por el trabajo de una serie de actores** que convocan e insisten permanentemente para que otros se vayan sumando al espacio, de allí que tengamos que decir que “la participación de los sectores populares no puede surgir por generación espontánea ni muchos menos por concesión del poder constituido” (Sirvent, 1994:74). Y esto nos pone ante un dilema, ya que de la misma forma que la **participación** no se decreta, **es una tarea generarla y mantenerla** en el tiempo.

Una de las cuestiones importante para entender la experiencia es la **falta de presencia del estado municipal** en la zona de Cuartel V y las grandes necesidades de los habitantes, las cuales tampoco eran cubiertas por el Mercado⁵. Esto motivaba que los pobladores tuvieran que organizarse para la provisión de los servicios mínimos como la salud, la educación, la seguridad y/o responder a situaciones de emergencia como las inundaciones. Es decir, la experiencia del Consejo de la Comunidad supone no sólo una estrategia política de un grupo en el poder, sino la **existencia de una visión colectiva y comunitaria de las necesidades**, una noción de progreso asociada a la identidad territorial, de lucha social, política y urbana. En nuestras palabras, tenemos una **confluencia de discursos y prácticas**, experiencias de vida, así como una propuesta “teórica” de un grupo político partidario que cobra cuerpo en tanto responde a las concepciones que tienen los habitantes del territorio.

⁵ En el caso del transporte, la Empresa la Perlita pensaba que el recorrido no era rentable.

Finalmente, es interesante señalar que, en una primera instancia, las relaciones que se establece entre la **organización social, el estado y la Iglesia**, con las diferencias de intereses que ya hemos señalado, se asientan en objetivos compartidos, sustentados en valores como la participación y autonomía. Así, los personajes claves de éste período son **Lombardi** en el Municipio, quien acompaña y facilita recursos; **Brunatti**, valorando la organización social, y **Ricci**, quien lograba que las ideas discutidas en las reuniones del Consejo de la Comunidad se materializaran en acciones. La relación entre ellos es central para el funcionamiento del Consejo, de modo que cuando estos vínculos se rompan se precipitará su fin. Al mismo tiempo, debemos rescatar el rol de la iglesia, sobre todo el papel jugado por las monjas y el cura de la comunidad en la conformación del espacio, aportando el valor simbólico que le da legitimidad.

Otra de las particularidades del Consejo fue que ofició no sólo como espacio de participación, sino también de **formación** de una gran cantidad de jóvenes de la localidad, muchos de los cuales luego liderarán la mutual El Colmenar. Para muchos de estos jóvenes será su primera experiencia de participación y quedarán marcados por ella, dado que tendrán la oportunidad de estar en un espacio liderado por adultos, pero en el cual se los invita a la discusión y, con algunas reticencias, se los escucha.

“A mí me pasaba que era muy borrego, estamos hablando de que eso fue a principios del '86, así que tenía 14 años.” (Agustín Gomez, Labranza)

A su vez, será clave para lograr la integración de los jóvenes al espacio la iniciativa de crear de una radio. Esta propuesta, que no es del todo valorada por algunos de los viejos fomentistas, es apoyada por el “Bebe” Ricci y se transforman en el “lugar” de los jóvenes dentro del espacio, potenciando los vínculos que en ese momento existían entre ellos. Esto nos habla de otra de las cuestiones vinculadas con la participación, que es la **necesidad de un hacer**, de vincularse con los espacios no sólo desde la racionalidad del debate, sino desde una práctica concreta.

En esta línea, debemos decir que hasta ese momento los jóvenes participaban de las reuniones y, sobre todo, de las actividades festivas organizadas por el Consejo, pero no encontraban el modo de contribuir de forma permanente. A partir de la radio su participación se consolida y comienza a haber un **sentido de pertenencia**, de identificación mucho más fuerte con el Consejo. En otras palabras, se **pone el cuerpo**, y esto genera un vínculo que va más allá de lo racional con el espacio.

Finalmente, para los jóvenes que tenían la idea de comenzar a militar políticamente, el espacio les permitirá un primer acercamiento con algunos militantes y, luego, su entrada a la **Juventud Peronista** dentro de la línea de Renovación Justicialista, la misma que impulsaba el “Bebe” Ricci. Es decir, el espacio abre a otros espacios, a otras experiencias, debates, conocimientos, que irán formando a las personas.

Quizá la contribución más importante del Consejo de la Comunidad fue generar una **identidad** de los pobladores con su partido, dado que antes de su existencia no había un sentido de **pertenencia a Moreno**. En esta línea, más que pensar que los actores colectivos cuentan con identidades predeterminadas y fijas, derivadas de conflictos socioeconómicos “objetivos” que sólo tienen que descubrir, la experiencia del Consejo nos muestra que la identificación de intereses colectivos es el resultado de complejos procesos de elaboración discursiva en que los actores se constituyen mediante la re-definición de sí mismos. Así, la identidad “sería no un conjunto de cualidades predeterminadas sino una construcción nunca acabada, abierta a la temporalidad, la

contingencia, una posicionalidad relacional sólo temporariamente fijada en el juego de las diferencias” (Arfuch, 2002: 21)

Asimismo, merece destacarse de la experiencia una impronta de trabajo que perdurará en el territorio: el **trabajo en red**. En esta línea, debemos destacar que el espacio del Consejo de la Comunidad permitió que militantes de diferentes barrios empezaran a conocerse entre sí y, por consiguiente, desarrollarán una **incipiente red entre las organizaciones comunitarias de la zona**. En otras palabras, se abrió un espacio de comunicación que posibilitó a los actores vincularse, reconocerse y entrar en diálogo a partir de sus afinidades y sus diversidades.

De la unidad de objetivos a la división

La **unidad de objetivos** que existiera en los primeros momentos entre funcionarios, personas de la iglesia, militantes políticos y referentes de organizaciones sociales comenzará a debilitarse cuando ingresen al interior del espacio las luchas político-partidarias. De este modo, retornarán las tensiones entre la conformación de un espacio político que respondiera al intendente y la voluntad de conformación de un espacio autónomo.

A partir del año 1988 dichas tensiones se agudizarán, dado que los militantes, considerando que el año siguiente era electoral, pedían definición política partidaria del espacio. Estas discusiones harán que a fines de 1988 y principios de 1989 el Consejo vaya perdiendo fuerza, subsumido en **luchas de poder** que están vinculadas a la disputa de la **interna peronista** entre Cafiero – Menem⁶.

“(…) rápidamente se suscitó una suerte de competencia partidaria. Como estaba formado por gente que tenía militancia partidaria, de alguna manera había algunos que pensaban que esto era un ardid para usarlo partidariamente, entonces, empezaron los conflictos, pero nosotros intentábamos no darle bola a eso” (Bebe Ricci, Fundador Colmenar).

Hay un esfuerzo de varios actores para que estas luchas no ganen el Consejo, pero la autonomía de éste es ahora vista como peligrosa por parte del intendente, con lo cual la disputa se tensará cada vez más, sobre todo...

“(…) una vez que el Consejo de la Comunidad empieza tener cierta importancia para el Municipio de Moreno y toma una cierta independencia de las políticas oficiales del Municipio” (Sergio Ebis, CD Colmenar).

En este marco, el intendente “Coco” Lombardi, que había optado por acompañar a Cafiero y toda la línea del peronismo renovador, ante la derrota electoral de Cafiero queda mal posicionado y comienza a perder poder. Ante esta situación, decide recuperar espacios y reclama una definida “lealtad” al Consejo, que éste se niega a dar. Y esto implicará un quiebre, pues a partir de ese momento el intendente deja de pasar recursos y destituye al delegado municipal que había sido elegido por el Consejo, remplazándolo por un delegado elegido por él. Vemos, así, los **límites de todo espacio apoyado desde un poder que concede**, pero quita cuando quiere.

⁶ En el año 1985 Cafiero logra la Gobernación de la Provincia apoyándose en la corriente del Peronismo Renovador. Por estos momentos la fuerza de esta corriente es significativa, lo cual se plasma en las elecciones legislativas de 1987, donde vuelve a salir victoriosa. Ahora bien, en el año 1988 Cafiero perderá las elecciones internas con Menem, un ex peronista renovador que cambiará de vereda para lanzarse como candidato presidencial.

“¿Qué pasó? Cafiero presidente - Coco gobernado era la apuesta. De hecho, pudo haber sido así. Coco salió a trabar a la provincia y cuando perdió Cafiero tuvo que volver al Municipio, y se encontró con que los espacios estaban todos ocupados y salió a partir a todos. Y ahí viene nuestra primer pelea con Coco, que es antes de El Colmenar, en el '89, cuando ya había ganado Menem y Coco hecha a todos los compañeros nuestros de la Delegación” (Daniel Barrios, CD Colmenar).

“Se termina rompiendo por que hay una política del intendente del municipio, que era Coco Lombardi, para que esto se termine.” (Sergio Ebis, CD Colmenar).

De este modo, el temor original de que la política partidaria termine dividiendo o rompiendo el espacio se convierte en un hecho. Esto es bien significativo pues nos permite ver un **choque de lógicas**: una solidaria, cuyo fin era integrar, y otra egoísta, cuyo fin es el cargo para sí. Se muestra, de este modo, la fragilidad sobre la cual estaba sustentado el acuerdo original con los funcionarios políticos y cómo la dinámica de la política partidaria construye sentidos que impiden pensar con otra cabeza, tal que pueda contemplarse el interés colectivo por sobre el particular.

Reflexionando sobre el tema que a nosotros nos interesa, la participación, la apertura de un espacio desde un lugar de poder nos debería despertar algunas preguntas sobre **quién abre el espacio y cuales son sus intereses**, y si efectivamente la propuesta de fondo es generar un proceso de participación real. En otras palabras, nos debemos preguntar por el rol que juega el **poder** en un espacio de participación y si el mismo está realmente distribuido entre los actores o hay un actor que tiene la potestad de definir la suerte del espacio.

Lo interesante del proceso del Consejo es que más allá de que el poder político se haya sumado al espacio y lo haya intentado cooptar, **los actores que participan de él seguirán con su propuesta luego de que el Consejo se diluya**, con vínculos quizá más esporádicos entre sí, pero manteniendo el espíritu original de la propuesta, lo cual nos permite ver que el proceso iba mucho más allá del apoyo del Estado y que había un real convencimiento por parte de los actores de qué algo había que hacer.

Por otra parte, si los actores del Consejo continuaron reuniéndose, esto también nos habla de que aprendieron a **valorar su derecho a opinar y tomar decisiones**. En otras palabras, podemos pensar que el **proceso formó a las personas para ejercer su poder y no delegar**, lo cual es un aprendizaje más que interesante del proceso de participación encarado.

Y esto para nosotros es de mucha importancia, ya que “(...) la participación en las decisiones que afectan la vida cotidiana es una necesidad humana que puede no ser reconocida como tal por los individuos y grupos involucrados” (Sirvent, 1994:90), más aún cuando se trabaja con los sectores populares dado que, como lo ha investigado Sirvent, a medida que se desciende en el nivel socioeconómico disminuyen las menciones de reconocimiento de necesidades no materiales de reflexión, participación, conocimiento, desarrollo personal, etcétera (Sirvent, 1996), lo cual se refleja, a su vez, en “la dificultad de los grupos sociales para articular y expresar demandas” (Sirvent, 1994:10).

Como señalamos, el conflicto que mantiene el intendente con las personas que estaban al frente de la Delegación Municipal comienza a darse en términos de **diferencias políticas partidarias**. Estas diferencias fueron llevando a una paulatina disminución de los recursos que se asignaba a la Delegación Municipal, que luego terminaría en un quiebre definitivo de las relaciones.

“(...) durante todo el año pasado, y el año ese (en que se da el conflicto), habían recortado la guita para la delegación y nos habían dicho que redujéramos personal (...) Nos habían sacado un camión que teníamos y nos servía para un montón de cosas (...) Nosotros teníamos motoniveladora e íbamos a los barrios y hacíamos declives naturales. Hicimos zanjeo y toda esa cuestión. Y nos sacaron eso, nos sacaron una de las mayores herramientas que permitía visualizar el trabajo que estábamos haciendo y comenzamos a recibir muchos reclamos de la gente” (Agustín Gomez, Labranza).

Ahora bien, el hecho que termina por romper las relaciones se da con la empresa recolectora de residuos, lo cual es significativa ya que nos muestra una clara opción del intendente por la empresa en lugar de la organización popular. En otras palabras, **cambia la alianza** que hasta el momento había elaborado el intendente.

Asimismo, esta decisión del Intendente no se encuentra aislada del contexto general en nuestro país. Como señala Svampa, “lo propio del período que se abre en 1983 y, sobre todo, a partir de 1987 es el acercamiento cada vez mayor entre los sectores económicamente dominantes y los partidos políticos mayoritarios” (Svampa, 2005: 31). Es decir, tenemos que reconocer que en estos momentos comienza a abrirse “una nueva época, marcada a la vez por la polarización y la fragmentación social, así como por la hegemonía de los grupos económicos en alianza con el partido mayoritario” (Svampa, 2005: 32). A partir de esto, podemos entender la decisión del intendente municipal de hacer oído sordo al reclamo del Consejo de la Comunidad cuando la situación de la basura era un tema importante a resolver.

En concreto, la compañía privada encargada de la recolección en el municipio no sólo proveía un servicio de recolección deficiente en Cuartel V, sino que también quemaba ilegalmente todo tipo de desechos en basurales del área. Luego de muchas **peticiones al municipio, sistemáticamente ignoradas**, a principios de 1989 el Consejo organizó una marcha que bloqueó el paso a los camiones de la basura, utilizando las propias máquinas que la municipalidad le había dado.

Ante el incidente consumado, el intendente apoyó a la compañía y, argumentando el mal uso de la maquinaria vial asignada a la Delegación Municipal para el mantenimiento de las calles, despidió al delegado municipal, eligiendo a uno por su cuenta.

“El problema de la basura era importante, se estaba tirando la basura y había gente que vivía muy cerca del basural, las primeras casas del barrio no estaban a más de 600 metros. Fue un error, por lo que luego sucedió (...) lo que sí me llega es que los compañeros estaban negociando el tema hacia rato y no había respuesta”. (Agustín Gomez, Labranza).

Estamos asistiendo a un **cambio en el modo de construcción política**, donde la estrategia del candidato ya no es caminar el barrio y construir territorialmente, sino que cobra gran relevancia el uso de los medios de comunicación en la generación de la imagen del candidato, requiriendo mucho dinero para su campaña, el cual debe solicitarse a empresarios, u otros actores, condicionando muchas veces el futuro. Se asiste, a su vez, a una **privatización de la política**, es decir, funcionarios que usan su espacio para enriquecerse personalmente a cambio de “favores” a otros actores.

De este modo, es importante considerar no sólo los conflictos que se manifiestan en términos políticos concretos entre las distintas miradas de los actores, sino **contextualizar estos conflictos en el marco de un cambio en el modo de hacer política** que, sin dudas, condicionará a los actores políticos al momento de tomar decisiones.

“Yo creo que más o menos cuando se murió el Consejo la política volvió a concentrar el poder, por que hasta ese momento había como una apertura a la organización comunitaria y la participación de los vecinos. Desde el '89 comienza a organizarse el aparato puntero otra vez. Y este lugar comienza a ser codiciado...” (Silvia Ebis, Comisión Directiva).

El Consejo de la Comunidad y la problemática del transporte

Cuando el Consejo de la Comunidad comienza sus actividades en la zona de Cuartel V había una sola línea de colectivos perteneciente a **La Perlita**, empresa oligopólica, que iba desde una parte de Cuartel V al centro de Moreno. Este servicio tenía un grave inconveniente: sus frecuencias eran de treinta minutos en las "horas pico" y hasta de tres horas en los momentos de menor afluencia de pasajeros. Asimismo, sus colectivos solían demorarse en la cabecera hasta que hubiera una importante cantidad de personas para salir con una rentabilidad asegurada. Además, como si estas dificultades fueran pocas, los micros sólo transitaban por la ruta, con lo cual, desde los barrios más alejados, la gente tenía que salir una hora antes y caminar muchas cuadras para llegar temprano a su trabajo. A la empresa no le interesaba mejorar el servicio porque contaba con una clientela cautiva, a la que le resultaba imposible, por razones de tiempo y dinero, acceder a otra alternativa para llegar a Moreno.

Este problema del transporte fue definido como prioritario por el Consejo de la Comunidad y se iniciaron algunas gestiones para darle solución. El primer intento fue enviar una delegación a entrevistarse con los directivos de la empresa, reunión en la cual los empresarios prometieron llevar las frecuencias a media hora. Si bien no era lo esperado, se tomó como una conquista. Igualmente, la ilusión duró sólo una semana, dado que la empresa no cambiaría sus prácticas. Así, se produciría una segunda reunión con los directivos y en ella serían más claros: **el recorrido no es rentable**.

“(...) íbamos a ver con este Consejo de la Comunidad a la Perlita y nos sacaba carpiendo. Un día nos relajó, nos atendió muy mal y yo dije, me acuerdo que pensaba, <nosotros somos unos pelotudos, pues nos estamos poniendo en que no tenemos poder>. Y eso era una posición psicológica, así que me dije que teníamos que hacer nosotros una línea de colectivo propia. Volvimos caminando a la vuelta, humillados, y me acuerdo que lo comentamos y llegamos a la idea que teníamos que ejercer nuestro poder. Entonces, decidimos hacer una línea de colectivo...” (Bebe Ricci, Fundador El Colmenar).

Es interesante visualizar que la primera actitud que toma el grupo del Consejo de la Comunidad es ir a hablar con la empresa para que solucione el problema. Es decir, se busca establecer la relación con la empresa reconociéndose como **usuarios** del servicio, como **consumidores** reclamando una mejora. La **primera intención** del grupo referente del Consejo **no es la prestación de un servicio**, sino el diálogo con quien lo viene prestando para que lo mejore. Esta actitud cambiará cuando, luego de varios intentos, no consigan respuesta por parte de la empresa. Es decir, será la propia experiencia de vida y la necesidad sentida la que despertará la inquietud de desarrollar su propio proyecto.

Los primeros pasos hacia la Mutual El Colmenar- fines de 1989

A principios de 1989 nuestro país se encuentra atravesando una profunda crisis económica que encontrará su estallido en una ola de saqueos que se produce en muchas zonas del país, no siendo Cuartel V una excepción.

La situación económica era más que alarmante: “al retirarse del poder, el gobierno militar dejaba una herencia económica poco menos que catastrófica: el país se hallaba en plena recesión, con una desocupación creciente, una inflación de más de 400 %, una deuda externa de casi 45.000 millones de dólares (casi el 70 % del PBI) y sin reservas internacionales” (Rapoport, 2003: 905). Lo más graves es que esto no será fruto de una coyuntura momentánea, sino de “una ruptura de las características estructurales del funcionamiento de la economía del país” (Rapoport, 2003: 788) que introdujeron los militares. Estos cambios se manifiestan en mayor poder del empresariado y el cambio del modelo de sustitución de importaciones por un **modelo de acumulación rentística y financiero** que llevó a la caída del salario real y a un proceso de apertura de la economía que destruiría muchas industrias y llevaría a mayores tasas de desempleo.

En este marco, los primeros inconvenientes del gobierno de Raúl Alfonsín comenzaron en el año 1984, apenas unos meses después de asumir el poder. Ese mismo año, ante las presiones de los grupos económicos, el gobierno radical toma las primeras **medidas de ajuste y saneamiento de la economía**, las cuales tendrían un buen resultado a corto plazo pero no lograrían cambios sustantivos, retornando la crisis al año siguiente. Esto llevará a la implementación de un nuevo plan, el Plan Austral, con el cual se buscará congelar los precios y frenar la inflación, que se avenían como el gran problema a resolver. Nuevamente, los primeros tiempos del plan serían exitoso, con medidas antiinflacionarios que llevarían a que el nivel de precios al consumidor caiga a un 30,5% en Junio de 1985 a 6,2, 3,1 y 1,9 en los meses siguientes. A partir de estos logros el radicalismo triunfa nuevamente en las elecciones legislativas de 1985.

En Marzo de 1986 el ministro de economía Sourrouille anunció el inicio del descongelamiento de precios y la intención de concertar con los trabajadores y los empresarios la política de ingresos. Los anuncios incluyeron también un plan de privatización de empresas públicas y un programa de fomento a las exportaciones industriales. Durante 1986 crece el PBI un 5% y la producción industrial un 12%, pero ya a fines de 1987 sube el déficit fiscal, cae la recaudación aduanera, caen los ingresos al fisco por la presión recesiva y disminuyen los precios agropecuarios internacionales. Esto hace que la situación económica del país se vaya complicando cada vez más y que para el año 1988 Argentina se encuentre con una combinación letal: recesión, inflación (400%), caída salarial (40%) y desocupación (6.5%).

Ante la caótica situación el gobierno lanza el Plan Primavera, con el se busca la estabilidad de precios y contener el brote inflacionario. Asimismo, se baja el IVA (del 18 al 15%) a fin de favorecer el consumo, pero el efecto antiinflacionario es muy corto, de agosto de 1988 hasta febrero de 1989, estableciéndose la inflación como un problema incontrolable (Rapoport, 2003).

En el marco de estas complicaciones económicas, en la zona de Cuartel V, como en muchos otros lugares del país, se produce una ola de saqueos, lo cual generará que la red de organizaciones comunitarias constituida durante la experiencia del Consejo de la Comunidad se active nuevamente, sobre todo con la participación de los actores que no tenían relación con lo político partidario, como son las organizaciones comunitarias y las parroquias. La tarea de esta red será clave para la contención de la situación, generando ollas populares y reforzando el suministro de alimento bajado por el municipio a los comedores populares ya existentes.

Esta situación de crisis, entonces, genera que a los pocos meses de disolverse el Consejo nuevamente algunas de las organizaciones de ese proceso retomen los contactos para trabajar en el medio de la emergencia social. Puede visualizarse, así, el

rol jugado por el Consejo de la Comunidad en lo que refiere a la **generación de una masa crítica de personas comprometidas** con la mejora de la calidad de vida del barrio, personas que se conocen entre sí, lo cual es una de las cuestiones muy interesantes de Cuartel V, siendo la otra esta impronta de **responder a los problemas con organización**.

Ahora bien, paliada la crisis, o por lo menos lo peor de ella, se retomarán los diálogos entre las distintas organizaciones para generar un nuevo espacio de trabajo común, aún sabiendo que no era posible contar con el apoyo del gobierno municipal. En estas reuniones surge nuevamente un tema al cual no se le había encontrado solución: el **transporte**. El diagnóstico de las personas era simple: **Cuartel V se encontraba aislado del centro de Moreno y los mismos barrios estaban desconectados entre sí**. Más aún, había algunos barrios que carecían de un medio regular de transporte público, lo cual obligaba a largas caminatas de los vecinos. Esto debía ser solucionado si realmente se buscaba contribuir a la mejor calidad de vida de la población.

En este marco, aún rondaba en la cabeza de las personas del Consejo la respuesta de la empresa, tiempo atrás, ante el pedido de mejora del servicio: “el servicio no es rentable, si piensan lo contrario, **háganlo ustedes**”. Tomando esta premisa, el párroco local y los militantes iniciadores del Consejo llamaron a una reunión abierta para reflexionar sobre el tema y ver cómo continuar con el “espíritu del Consejo de la Comunidad”. La reunión tuvo lugar el **11 de marzo de 1989** en la casa del “Bebe” Ricci y fue precedida por una misa. En el encuentro se determinó como problema más importante la **falta de transporte y de comunicación en general**, pero se decide generar un espacio de encuentro más amplio, a modo de taller, en el cual invitar a otros vecinos y organizaciones a fin de discutir las problemáticas de los barrios.

“(...) en el '89 retomamos la convocatoria de la gente que había estado en el Consejo, me acuerdo que fue en la casa de Bebe, una misa y ahí se largó la idea de seguir juntos con algo. Y un tema que era bastante emblemático era el transporte, La Perlita venía cada hora, o cada 45 minutos, y a las diez de la noche ya no había más colectivos...” (Sergio Gómez Tey, Párroco de Cuartel V).

“(el Consejo prácticamente se disuelve), pero sí queda un grupo de organizaciones, muchas que pertenecían a las iglesias católicas, que deciden seguir reuniéndose y hacer un taller en una de las parroquias” (Sergio Ebis, CD Colmenar).

El taller se desarrollaría en la Parroquia Sagrado Corazón con una convocatoria abierta a las organizaciones sociales de la zona a sumarse al espacio.

“(...) una de las últimas cosas que hizo este Consejo fue un taller para seleccionar cuales eran las prioridades urbanas de Cuartel V. Y recuerdo que lo hicimos en la Parroquia y no sé quien vino a darnos una mano, eran dos o tres psicólogos sociales, o algo así, para ver si detectábamos las necesidades. Hicimos una convocatoria muy amplia, habrán venido unas 70 personas (...) Lo de El Colmenar fue un resultado de ese taller, por eso ahora, que tengo una teoría más sistematizada de todo este aprendizaje insisto sobre el Plan Estratégico, pues me parece que es importantísimo elaborar un plan estratégico de lo que quieres. Y la verdad es que se llegó a los objetivos, es increíble...” (Bebe Ricci, Fundador Colmenar).

Nos interesa rescatar del relato del “Bebe” el valor que se le otorga a la **planificación**. Desde ya, se trata de un reconocimiento que se realiza desde una mirada retrospectiva, de un aprendizaje reflexivo sobre la experiencia, que nos permite a nosotros, en tanto planificadores, reconocer su importancia en tanto espacio de encuentro y participación social. Asimismo, debemos llevarnos como aprendizaje que el punto de partida de la acción es casi siempre un **deseo** (Kaplun, 2004).

En esta línea, la experiencia nos muestra la importancia de elaborar un **horizonte futuro** compartido, tal que movilice la iniciativa de un grupo, lo cual es inseparable del deseo grupal. Así, debemos reconocer que este taller realizado por el Consejo de la Comunidad fue un **lugar clave para construir una mirada común** sobre las problemáticas de Cuartel V y soñar un futuro diferente.

Sin lugar a dudas El Colmenar es hijo de este proceso de organización social que se viene dando un grupo de vecinos, habitantes de Cuartel V, que encuentra en este taller de planificación un punto muy alto en lo que respecta al proceso participativo. De este modo, podemos entender el gran apoyo que la institución tendrá en sus primeros años de vida, como veremos más adelante.

“Recuerdo que en la iglesia se hizo una asamblea donde estaba el Consejo de la Comunidad y dónde se miraba qué cosas había que hacer por la comunidad, qué cosas necesitaban los vecinos, qué cosas estaban demandando (...) ahí surgió que se necesitaba una radio comunitaria y, entre otras cosas, el transporte” (Liliana Cóceres, CD Colmenar)

Ahora bien, a la vez que el taller es un punto altísimo en el proceso de participación, también indica un **punto de inflexión**, en tanto luego de él las organizaciones no seguirán manteniendo un espacio de reunión permanente. Por supuesto, esto no implicará ausencia de vínculos, dado que se mantendrán espacios de encuentro informales, pero ya no un espacio planificado de reunión y debate. Ocurre una suerte de **retramiento de las organizaciones, cada una en lo suyo**, más allá de las articulaciones puntuales y diálogos que se mantienen por ser partes de una misma localidad. Es decir, se deja de lado esta tarea de articulación, de incentivar espacios de encuentro colectivos, más allá de que uno pueda pensar que ello se deba al tiempo que cada actor tenía que dedicar a su espacio particular. A lo sumo, si el tiempo fuera un impedimento, debería ser un factor a ser tenido en cuenta en todo proceso, dado que el tiempo es tiempo humano, tiempo cargado de sentido por nosotros, donde ponemos nuestros deseos, intereses y expectativas.

Por otra parte, es fundamental señalar que la problemática del transporte, debatida en conjunto, es asumida por un grupo concreto que comenzará a investigar el tema y movilizarse en pos de conseguir los recursos necesarios para desarrollarla. Esto nos parece significativo, sobre todo al momento de pensar potencialidades de participación de otros en un proyecto, pues lo ocurrido fue que luego de una discusión grupal y, a fin de darle vida al proyecto, un grupo tomó la posta en lo que refiere el abordaje de la problemática. Y esto nos pone ante una cuestión a pensar: la relación que debe existir entre los grupos que profundizan la investigación y la gestión de una problemática y el grupo más amplio que la ha debatido. Esto debe ser pensado en términos de problemática comunicacional, donde es necesario pensar mecanismos de información, discusión y toma de decisión colectiva.

“Una de las cosas que sale como necesaria para Cuartel V es el tema del transporte desde Cuartel V hacia Moreno. Ahí se conforma un grupo que es el que comienza a estudiar esto, cómo resolver el tema del transporte” (Sergio Ebis, CD Colmenar).

Al mismo tiempo, es importante señalar que dentro de este grupo promotor **no todos visualizarán del mismo modo la posibilidad de generar una organización prestadora del servicio de transporte**. Mientras algunos ven el lugar como una contribución concreta a la localidad e, incluso, como la posibilidad de generar trabajo para un grupo, para otros la mutual, el abordar la problemática del transporte, es una excusa para trabajar las problemáticas sociales del territorio. Es decir, hay una diferencia entre una mirada a corto plazo de algunos y otra más integral de otros. Y

esto es una diferencia central en un espacio de participación donde, como vemos, se ponen en juego las capacidades de los sujetos para marcar diferencias.

“No entendía que era una herramienta política fuerte, pero algunos la veían: Bebe, el Negro, Sergio y el Cura también. Yo entendía que a la larga lo que importaba eran los puestos de trabajo, y la magnitud que tenía no la veía” (Agustín Gomez, Labranza)

Así, aquello que en principio era una quimera inalcanzable fue tomando cuerpo. El grupo militante que había impulsado la formación del Consejo de la Comunidad toma la decisión de crear un servicio de *transporte comunitario, que comunique a los barrios, que legue al centro de Moreno, que tenga buena frecuencia, que sea barato y, fundamentalmente, que dignifique y le pertenezca a la gente*⁷.

⁷ El lema de la Mutual es “Más barato, más digno, más nuestro”.

Capítulo 2

El Comienzo del servicio-1990

La iniciativa de conformar la mutual El Colmenar es asumida por el grupo que venían de la militancia política partidaria, el cual comienza a estudiar las posibilidades de poner en marcha el servicio de transporte. Dentro de este grupo, el “Bebe” Ricci lidera el espacio y luego habrá dos jóvenes, militantes de la Juventud Peronista, que comienzan a tomar protagonismo: Sergio Ebis y Jorge Alagastino. Es decir, nos encontramos con un **cambio en lo que respecta al grupo promotor de la experiencia**, donde se incorporan dos de los jóvenes que habían participado de la experiencia anterior. Serán ellos los que luego vayan convocando a otras personas a sumarse al espacio.

“Él (el “Bebe”) fue quien lideró desde un principio el tema de El Colmenar, él y yo nos sentábamos a charlar sobre el tema legal, lo formal, que era lo que más costaba en ese momento. Fuimos los que hicimos los papeles, los que estuvimos averiguando sobre el tema...” (Sergio Ebis, CD Colmenar)

Este grupo generará un **espacio reducido** donde se discute la problemática, lo cual señala una ruptura respecto al modo de construcción que se venía manteniendo, a la vez que el inicio de otro, donde **un grupo asume la posta del proceso**. Ya no se realizan encuentros de discusión y debate colectivos, aunque justo es también reconocer que esto no debe verse como un total alejamiento respecto a las organizaciones sociales de la comunidad, con las cuales se mantiene el vínculo, más allá de que este sea informal.

Aparece planteado como problema, entonces, la **relación entre el grupo promotor y el resto de la comunidad**, más cuando este grupo no se da mecanismo de comunicación para relacionarse con el otro. En esta línea, Prieto Castillo señala que “un grupo fundador se caracteriza por las relaciones democráticas entre todos sus integrantes. Ello significa una comunicación permanente” (Prieto Castillo, 1990:215), mientras que “cuando una institución se aleja del impulso inicial del grupo fundador, cuando se van perdiendo las motivaciones originarias, se pasa de a poco al burocratismo, al enfriamiento de las relaciones, a la pérdida de la capacidad de comunicar” (Prieto Castillo, 1990:215). Y esto es central para nosotros, pues luego este **grupo impulsor** será el que **asuma las tareas directivas de la mutual**.

“(...) hubo un grupo que lideró el tema de la mutual El Colmenar, pero yo acompañé muy de afuera, como vecina, como socia”. (Liliana Cóceres, CD Colmenar)

Uno de los temas más preocupantes del proyecto era resolver la **figura jurídica** que debía tener la organización. El problema era cómo prestar el servicio de transporte considerando que éste, por Ley, es un servicio público que el Estado da en concesión a empresas privadas, lo cual dejaba pocas posibilidades para un nuevo servicio, dado que particulares, sin el aval del Estado, no pueden prestar un servicio que por definición es público.

“La Ley orgánica del servicio de transporte, que es un decreto- ley de la Libertadora, estableció concesiones de servicio público gratuitas a empresas comerciales (...) con lo cual privatizó en forma gratuita pero, además, con un mecanismo de renovación automática cada 10 años, con lo cual define a perpetuidad una concesión sin ningún costo para las empresas” (Claudio Fiorucci, Contador Colmenar)

En este marco, la primera idea del grupo que lidera el proceso es hacer una **cooperativa**, pensando que esta figura jurídica era la ideal. Ahora bien, luego de consultar a varias organizaciones sociales, entre ella la **Mutual de Salud de Trujuy**, se prefirió la **mutual**, ya que su figura legal era la que mejor encajaba en la propuesta: *una organización sin fines lucro, cuyos dueños son los socios y los beneficios que se obtienen son para el conjunto; una entidad donde las ganancias no se reparten, sino que se invierten para mejorar el servicio.*

“(...) recuerdo que nosotros nos estábamos juntando para hacer una cooperativa, había venido gente de La Plata con los papeles y habíamos llenado los papeles de la Cooperativa El Colmenar, y Rolo¹ nos dijo que más en una cooperativa él pensaría en una mutual. Nosotros le preguntamos por qué, y él nos contó algunas cositas. Nos fuimos a investigar y nos dimos cuenta que la figura perfecta era una mutual. Rompimos aquellos papeles de la cooperativa y nos constituimos en mutual...” (Bebe Ricci, Fundador Colmenar).

“Hay un encuentro casual, de alguna manera, con el que es el contador actual de El Colmenar, que es Claudio Fiorucci, que es realmente quien conoce el tema de la legislación del transporte y él nos orienta hacia esta forma, ser una mutual, y a enfocar la actividad de la mutual dentro de una figura que se llama transporte privado, dentro de la ley de transporte en la provincia de Buenos Aires. Ahí surge la mutual, y luego nos comenzamos a contactar con un montón de gente que empieza a trabajar en este tema” (Sergio Ebis, CD Colmenar).

La **elección de la figura**, entonces, se da en base a un análisis de los fundadores respecto a las **posibilidades jurídicas de prestar el servicio** y no como una estrategia de relación con los vecinos, es decir, **no hay un espíritu mutualista** que impulse la propuesta **sino una necesidad pragmática**. En este sentido, la mutual, como figura, permitía la prestación de un **servicio para socios**, una alternativa que no estaba contemplada en la Ley Orgánica del Transporte. Asimismo, la figura contemplaba una novedad también para el INACYM, dado que no existía un reglamento mutualista adecuado a tal fin.

Esto será significativo para pensar luego la organización, pues El Colmenar no será una mutual como otras, sino una muy particular, sobre todo en lo que hace la relación con sus socios, los vecinos de Cuartel V, como ya veremos. Por otra parte, la elección de la figura, al mismo tiempo que la posibilidad de prestar el servicio, significará el **punto débil de la institución**: la necesidad de que las personas que tomaban el colectivo fueran socios traerá muchas complicaciones legales cuando la empresa y el municipio presionen sobre ello.

“(...) no teníamos nosotros un convencimiento y, creo, ni necesidad, que se interpretara que era una mutual y que había que manejarse como se debería manejar una mutual (...) nos vimos obligados, siempre ante los ataques del Municipio, a que todo el mundo que subiera al colectivo fuera socio y tener la cuota al día, y eso en realidad era una expresión externa” (Ceferino, CD Colmenar).

Esta falta de trabajo en torno a la figura mutualista, más el desconocimiento general de la población sobre ella, implicará un **desconocimiento del marco jurídico de la mutual**. Así, **cada vecino se dará una interpretación para sí de la institución**, con lo cual para algunos será una empresa, para otros una cooperativa y para otros una mutual.

¹ Rolo era el presidente de la Mutual de Salud de Trujuy.

“Un día llegó al Colmenar un pedido de una escuela en donde decía <La empresa, cooperativa, mutual El Colmenar>, es decir, ponía tres figuras, pero esto te marcaba que no había conocimiento de lo que era una mutual” (Ceferino, CD Colmenar)

La mutual nunca aclaró ni trabajó en torno al aspecto jurídico. Teniendo en cuenta esto, más la ausencia de medios formales de comunicación de la mutual², podemos comprender esta confusión de los vecinos. En términos comunicacionales esto para nosotros es importante, pues nos permite visualizar cómo las prácticas comunican y la importancia, a su vez, de **generar estrategias comunicacionales** si es que uno desea **intervenir en los procesos de producción social de sentido** que se dan en la comunidad.

Al mismo tiempo que se estaba indagando y debatiendo respecto a la figura jurídica, las personas que lideraron el proceso buscaban **aliados que financiaran la propuesta**. En esta línea, fue central el rol que desempeñó la **Fundación Vivienda y Comunidad**. El director ejecutivo de esa Fundación, Raúl Zavalía, toma conocimiento del interés de este grupo militante de desarrollar un servicio de transporte, considera la propuesta como viable, y solicita ayuda a un colaborador de la fundación, Claudio Fiorucci, a fin de que le preste su análisis técnico. Fiorucci venía trabajando en una empresa de transporte privada y conocía, por consiguiente, el negocio. Es a partir de su conocimiento que la fundación aprueba la idea de generar una mutual.

“En el año ’89 yo estaba trabajando para una Fundación, Vivienda y Comunidad (...) A fines del ’89 el que era Director Ejecutivo, Raúl Zavalía, me pide si yo podía entrevistarme, en ese momento era simplemente una entrevista, con tres personas que venían de Moreno y que tenían intención de poner un servicio de colectivos” (Claudio Fiorucci, Contador Colmenar)

Lo interesante a destacar es que por las condiciones económicas de nuestro país, pensar en un servicio de transporte era aventurarse en un emprendimiento que tenía muchas posibilidades de ser **rentable**. El contacto que se establece con Fiorucci ratifica la **viabilidad económica del proyecto** y alienta a la fundación a desembolsar el primer dinero para comprar un colectivo. Por otra parte, no es necesario un estudio de factibilidad, pues hay una persona que con su conocimiento del negocio asevera la rentabilidad de la propuesta.

“(...) hacía 3 años que estaba al frente de una empresa en La Plata, así que conocía perfectamente la ecuación de costos del servicio” (Claudio Fiorucci, Contador Colmenar).

Claudio Fiorucci nunca pensó que la idea de generar un servicio de transporte fuera un disparate. En términos económicos, existía una clara subvención a toda actividad que utilizara gas oil, como era la del transporte y, además, en tanto la mutual era una organización sin fines de lucro, contaba con una serie de **ventajas competitivas sobre la empresa comercial**.

“(...) en ese momento había un elemento muy claro que era que el gas oil tenía una relación de precio de 1 a 5 con la nafta (...) la relación de precio era conveniente y eso implicaba un subsidio claro para todo el transporte de cargas, como el de pasajero, y eso hacía que cualquier actividad sustentada en el gas oil tuviera un elemento competitivo importante. A eso hay que agregarle que la mutual, por ser una actividad sin fines de lucro, ya arrancaba con exenciones en Ingresos Brutos y

² La mutual desarrollará un periódico institucional, el cual analizaremos más adelante. Esta fue una experiencia riquísima, pero no llegaba a todos los socios de la mutual. Asimismo, en lo que respecta al tema de la figura mutual, esta no fue trabajada en número alguno.

Ganancia; además, no estaba el IVA al Transporte en ese momento, lo cual le daba un perfil ventajoso a la mutual. Dicho en otros términos, si una empresa de Transporte era rentable la mutual por lo menos tenía que empatarle la rentabilidad.” (Claudio Fiorucci, Contador Colmenar).

“No, nunca, jamás (me pareció una locura). Desde el punto de vista económico jamás, al contrario hay otro elemento que también jugó a favor de la mutual y es que en el esquema del autotransporte en Argentina hay algunos requisitos que en realidad implican una exigencia en exceso respecto a lo que debe hacer las empresas. Este punto de que las unidades deben tener menos de 10 años, que de hecho en la provincia de Buenos Aires ya se ha extendido a 15 años. (...) la exigencia de 10 años era para el transporte público, no para el transporte privado, con lo cual ésta era otra ventaja para la mutual. En la medida que los colectivos pudieran ser habilitados independientemente de su antigüedad, la mutual podía usar colectivos de más de 10 años, lo cual era otra ventaja: tener colectivos más baratos o bien unidades nuevas y usarlas durante mucho más tiempo” (Claudio Fiorucci, Contador Colmenar).

Por consiguiente, Fiorucci, también ubica las máximas dificultades para desarrollar la mutual en lo referente a la figura jurídica que permitiera desarrollar el servicio.

“En ese momento la actividad del autotransporte de pasajeros era de muy alta rentabilidad, y la dificultad que se les planteaba al modelo que estaban imaginando para implementarlo era que el servicio, para que pudiera ajustarse a la Provincia de Buenos Aires, no podía competir con el servicio público” (Claudio Fiorucci, Contador Colmenar)

Así, una vez definida la figura mutual para El Colmenar, hubo que gestionar ante el **INAM**, Instituto Nacional de Acción de Acción Mutual (hoy **INACyM**), un modelo de reglamento que contemplara el servicio de transporte de pasajeros, dado que hasta el momento no existía alguno en el país. Este primer escollo legal fue superado gracias al apoyo del titular del organismo, **Gómez Centurión**. Merced a su voluntad, el INAM se reunió especialmente para aprobar el reglamento tipo que regiría a la primera mutual de transporte del país, El Colmenar. Es decir, visualizamos que la **viabilidad técnica** de ejecutar el proyecto se va completando con la **viabilidad económica** y la **viabilidad política**.

De este modo, el 4 de noviembre de 1989, a las cinco de la tarde, en las calles Madame Curie y Fray Luis de León, en base a la promoción hecha por **Juan “Bebe” Ricci** y **Sergio Ebis**, se dio inicio la Asamblea Constitutiva, el primer paso legal para la constitución de la **Mutual El Colmenar**³. La asamblea fue presidida por **Jorge Luis Argento** y como secretario ofició **Juan Carlos Pedroza**. Se eligió al “Bebe” Ricci, Argento y Ebis como presidente, secretario y tesorero del Consejo Directivo. Un mes más tarde, Ricci renunciaría para ocupar un cargo de Concejal, tomando su lugar **Jorge Alagastino**.

La llegada del “**Bebe**” Ricci al Consejo Deliverante sería el otro gran apoyo para que la mutual comenzará a prestar el servicio. En este sentido, el INAM había aprobado el estatuto, pero le exigía a la mutual alguna ley municipal que la autorizara a prestarlo.

³ Varios fueron los nombres propuestos para la naciente entidad: “Estrella del Norte”, “Cuartel V”, “Consejo de la Comunidad”. Le tocó a Bernabé Fernández proponer el nombre que daría fama internacional a Cuartel V: “la calle que unió siempre a las dos zonas pobladas de la localidad, por donde caminábamos para reunirnos como Consejo, es la que llamamos El Colmenar, pues ese debe ser el nombre, porque representa lo que nos sigue uniendo, ¿y que mejor que una colmena para simbolizar el trabajo en común con un mismo objetivo?” – fundamentó Fernández.

Por ese entonces, como el grupo político en el cual militaba el “Bebe” era mayoría en el recinto se pudo aprobar una ordenanza que habilitaba su funcionamiento. Así, en **marzo de 1990** se aprueba la **ordenanza 2608/90** que reglamenta el servicio privado de transporte. Al mes siguiente, el INAM reconoce y autoriza a funcionar a El Colmenar como asociación mutual, pudiendo prestar el servicio de transporte para sus asociados. De este modo, se da una conjunción de piezas que habilitan a la mutual a iniciar sus actividades. Ahora bien, esta ordenanza que aprueba el Consejo técnicamente no es correcta, pero ya no había posibilidades de modificar esto cuando tomaron conocimiento. Sin embargo, este detalle legal nunca será descubierto por las autoridades municipales.

“(…) nosotros ya habíamos largado la mutual el primero de mayo de 1990, pues había metido en el Consejo una ordenanza que reglamentaba el servicio contratado. Yo pensaba que era contratado y la aprobamos, pues en ese momento éramos mayoría de Concejales en el '89, regulando el servicio contratado en el Partido de Moreno y específicamente el de El Colmenar. Como hicimos esta Ordenanza y al mismo tiempo el reglamento de la mutual, el reglamento de la mutual que exigía el INAES dice que esta mutual se regirá por la Ordenanza 2608, que era esta que habíamos hecho y que el INAES nos exigía, así que todo enganchaba al pelo. Y así comenzó a funcionar el Colmenar con una Ordenanza que en realidad no lo cubría, por que no era un servicio contratado, por que el contratado sí es un servicio comercial y privado, y lo nuestro no es comercial, pues éramos una mutual sin fines de lucro, así que estaba mal eso. Cuando conversamos con Fiorucci nos damos cuenta de eso, pero para ese entonces la realidad política había cambiado, de modo que la mayoría del Consejo no era nuestra, Coco ya no nos quería más, Luis se había enojado y se había ido del Municipio, de modo que la relación estaba para la mierda, y los Concejales, que se alumbran con la luz oficialista, se pusieron a atacarnos, como hizo en el último tiempo Lombardi (...) me acuerdo que se nos ocurrió hacer una ordenanza sobre el servicio privado y meterla en un orden del día, sin mencionar a El Colmenar y sin decírselo a nadie, los únicos que manejábamos esto éramos los cuatro tipos que estábamos en la conducción de El Colmenar, nadie más, un secreto. Me acuerdo que en esa sesión, en la parlamentaria, que es como una sesión anterior a la formal, los Concejales me preguntaban qué era esa Ordenanza, y yo les dije que era de servicio privado, y ellos me decían que yo seguía hinchando las pelotas con los colectivos”. (Bebe Ricci, Fundador Colmenar).

Este relato, a su vez, nos permite dar cuenta del **proceso de aprendizaje** que significó para los individuos la creación de la institución. Esto será una constante en toda la historia de la mutual y hablaremos de ello más adelante, pues nos introducirá en una cuestión importantísima a resaltar de todo proceso de **participación** como es el aprendizaje que se da en ellos. Muchos de estos aprendizajes, como veremos, estarán relacionados con la necesidad de ir superando los obstáculos que se le van presentando al grupo.

“Fiorucci nos dijo (...) <a ustedes los asistió el espíritu santo>, pues era un ensamble jurídico de piezas tan bien hecho que parecía hecho por gente que sabía, y nosotros no sabíamos nada. Si quieres, todo se iba dando de pedo, y la demostración de que no sabíamos nada es que hicimos una ordenanza sobre las características del contratado, cuando no era la que correspondía” (Bebe Ricci, Fundador Colmenar).
“(…) nos asistía una capacidad inteligente que era el resultado de haber constituido un grupo, un grupo que tenía una inteligencia, una manera de ver, una sensibilidad, que hacía que pareciera que no hubiera obstáculo que no los resolviéramos, y no eran pocos” (Bebe Ricci, Fundador Colmenar).

Resueltas las cuestiones de orden legal, se contó con el apoyo económico de distintos actores para la puesta en funcionamiento del servicio. La **Fundación Vivienda y Comunidad** aportó el dinero necesario para la compra de un colectivo y también se recibieron fondos del **Ministerio de Acción Social de la Provincia de Buenos Aires**,

cuyo director era **Mariano West**, la **Municipalidad de Moreno** y donaciones varias. El capital recaudado alcanzaba para diez días de operaciones.

De estos aportes, el más sustantivo es el de la **Fundación Vivienda y Comunidad**, dado que brinda el capital necesario para que el proyecto se ponga en marcha⁴, se mantenga y alcance su autosustento.

“(...) lo que pudimos apoyar a través de la fundación fue lo que llamo el start – up, es decir, la puesta en marcha y lograr el volumen de operaciones que les permitiera a ellos operar con cierto nivel de sostenibilidad”.

Este apoyo se da en tanto la fundación visualiza la mutual como un proyecto muy interesante, que **se propone la solución de un problema a gran escala** y no el abordaje de una pequeña problemática.

“(...) este era un proyecto bien interesante, por la escala. El gran tema de las organizaciones sociales es que sus acciones, por lo común, no tienen ningún tipo de impacto sobre los problemas grandes” (Raúl Zavalía, Fundación Pro Vivienda Social).

Asimismo, es interesante resaltar el aporte de algunas oficinas del Estado al proyecto, sobre todo considerando la lucha que se había mantenido con el intendente poco tiempo atrás. Esto nos permite señalar, al menos, tres cuestiones a ser tenidas en cuenta en el análisis: a) El Colmenar, sus militantes, aún cuentan en estos momentos con algún contacto político en distintas áreas del Estado municipal; b) no podemos considerar al Estado (sus niveles) como algo homogéneo, sino que hay en su interior tensiones, distintas miradas sobre un mismo fenómeno, alianzas que se tejen en pos de fortalecer ciertas posiciones de poder; y c) hay lecturas distintas de la experiencia de la mutual según el funcionario sea local, provincial o nacional, las cuales, factiblemente, tendrán relación con el modo en que la experiencia afecta sus intereses.

Se lanza el servicio

El servicio de transporte de la Mutual El Colmenar comienza el **1º de mayo de 1990** con dos unidades y 60 socios iniciales. El recorrido del **Barrio J. C. Paz**, el más alejado de la cabecera del partido, **hacia Moreno** es bendecido por el párroco local **Sergio Gómez Tey**. Este primer viaje se realiza con un vehículo propio de la mutual, que no será la lógica que predomine a lo largo de su historia⁵.

Desde sus comienzos el proyecto fue exitoso, ya que los colectivos de la mutual llegaron a áreas que no eran cubiertas por la empresa privada de transporte público y, además, tenían una tarifa hasta un 50% menor. Los **esfuerzos de los primeros tiempos** fueron significativos: los recursos económicos no abundaban, se compraba el gasoil con lo recaudado en cada vuelta y la mutual se sustentaba por las horas aportadas por los socios, sobre todo militantes, a través de la realización de tareas **voluntarias de promoción y asociación** de otras personas. Muchos de estos **voluntarios luego se integrarán a la organización de forma rentada**.

“(...) en El Colmenar no había laburo para todos, me fui a laburar a otro lado. Igual, yo siempre estuve, colaboré, hice de boletero. Cuando recién empezamos había dos personas en el colectivo, uno que manejaba y otro que cortaba boletos, hice eso.” (Daniel Barrios, CD Colmenar).

⁴ La fundación puso 20 veces el monto que brindó el municipio al proyecto.

⁵ Este primer coche, dada la inexperiencia de las personas que lo manejaban, es fundido al poco de tiempo de iniciar la prestación del servicio. Esto motivará buscar a inversores privados que puedan aportar sus vehículos y su experiencia a la mutual.

Como señalamos, la iniciativa de la mutual se sustentaba en una necesidad sentida por la comunidad, con lo cual fue recibida con un **apoyo social significativo**. La sensación que predomina en estos comienzos es que el trabajo de la mutual es muy bueno, aún sin saber en profundidad lo que se hacía. Es decir, se había creado un **imaginario** de la gente que daba a la mutual una muy buena valoración. Sin dudas, en esto es clave el **colectivo**, dado que **su presencia en los barrios comunicaba**, mostraba que era posible mejorar la calidad de vida de las personas.

“Yo no tenía noción de lo que era la mutual. Sólo sabía que mejoraba el barrio, de eso sí me daba cuenta. De repente, tener un colectivo. Me acuerdo por que de chico acompañaba a mi vieja a cobrar la jubilación y teníamos que esperar a veces una hora y si se iba te querías morir”. (José María, empleado de la mutual).

“Mi papá fue uno de los primeros en llevar un colectivo. Ya desde ahí tuvimos conocimiento de la mutual, cuál era su trabajo, cómo se acercaba a los socios, a los vecinos. La verdad es que era muy lindo, me gustaba mucho lo que hacían” (José, grupo de jóvenes, hoy en Labranza)

“Nosotros nos asociamos, sabíamos de los colectivos comunitarios, lo apoyamos un montón, fuimos los primeros socios que había en el barrio”. (Juana, Vocera de Barrio)

“A nosotros siempre nos gustó trabajar con la comunidad, así que nos interesó mucho y lo apoyamos desde el principio” (Brígida, Hermanas Dominicas)

Durante los primeros cuatro meses el servicio pudo desarrollarse sin complicaciones, creciendo paulatinamente. Muchas personas de los barrios dejaban pasar al colectivo de la empresa La Perlita para tomar **El Colmenar**, al cual **sentían como propio**. Al entrar al quinto mes de trabajo la actitud de la empresa y del municipio cambió. En **julio de 1990** comenzaron los **ataques contra** las unidades de transporte de **El Colmenar** (pinchaduras de gomas, roturas de ventanas con piedras). Antes estos ataques, las autoridades municipales no intervinieron, dando visto bueno a las acciones de la empresa.

“Comenzamos con dos coches, con 10 vueltas diarias, 5 vueltas cada coche, cada una hora, más o menos. Seguimos y ya comenzaron los quilombos. La Perlita ahí se equivocó, pues no salió a bajarnos el boleto o a competir con nosotros en servicio, sino que fue a poner plata al Municipio intentando buscar legalmente que nos cerraran. Y durante 10 años, si quieres, no salió a competir servicio contra servicio. Lo intentó en su momento, pero con el boleto más alto, y la gente de alguna forma nos apoyaba. Como se trabajó bien en la Delegación Municipal, como se hizo bien en El Colmenar, hubo apoyo, la gente creyó en El Colmenar, teníamos apoyo. Y es verdad que nosotros poníamos mucho atención en la gente, el colectivo estaba para la gente” (Daniel Barrios, CD Colmenar).

Este relato nos permite plantearnos algunas cuestiones. La primera, sin dudas, es que los ataques a la mutual se dan en el marco de una **disputa económica y política**, económica en tanto la **empresa comienza a perder parte de su “mercado”** y política, ya que la mutual está demostrando que **otro modo de gestión de los servicios públicos es posible**. La segunda, es la **alianza** que se establece entre la **empresa y el municipio**, donde la empresa recurre a éste último para ponerle fin a la experiencia de una organización social. Si esto es posible, es por que queda claro que ha cambiado el modo de hacer política.

De este modo, en lugar de competir servicio contra servicio, que uno podría pensar es la lógica de la competencia empresarial, la **primera opción de La Perlita es destruir al competidor (la mutual) por vía legal** y, luego, vía agresión física. Es decir, se trata

de **convertir el poder económico en poder político** autoritario con el cual poner fin a la experiencia.

Y en este punto es importante resaltar un hecho: la empresa intentará en un período competir a nivel de servicio, pero los vecinos dejarán pasar el colectivo de la empresa privada y **esperarán El Colmenar**. Desde ya, es importante remarcar que la espera era mínima, pues la mutual tenía una frecuencia muy buena en esos momentos, pero nos interesa remarcar el **valor diferencial de la identidad, el sentido de pertinencia** y la **imagen construida** por una organización como **valor agregado** que posibilitaba que ante la igualdad de servicio y costo los vecinos de Cuartel V prefirieran El Colmenar. Esto es central para nosotros pues nos reafirma que las personas actúan conforme a los sentidos que construyen socialmente, en un análisis complejo que **no sólo** toma en cuenta la **utilidad pragmática de sus prácticas**. Como dice Martín Barbero, “no hay economía que escape a la dimensión signifiante” (Barbero, 1987b: 41).

Esta situación sólo cambiará cuando las diferencias en la prestación del servicio sean muy grandes entre la empresa y la mutual, lo cual dejará pocas posibilidades de elección a los vecinos de Cuartel V, ya acostumbrados a una frecuencia de cada 5 minutos como máximo. Es decir, cuando lo material termine pesando más que lo simbólico, condicionando así el hacer de los sujetos.

Retomando la historia, debemos decir que ante los ataques sufridos por la mutual, al interior de la Comisión Directiva se discutía la manera de responder a las mismas. La decisión tomada fue no operar de la misma manera, sino **comunicar a los medios** estos procedimientos, denunciarlos. Y esta decisión será muy oportuna, dado que la publicación del caso por un medio nacional despertó inmediata solidaridad de todas las organizaciones sociales del área, los partidos políticos y un aumento considerable de asociados. La mutual se fortaleció.

“(…) cuando nos tiraban piedras y nos atravesaban en la ruta esos camiones, nosotros éramos gente de Cuartel V, podríamos haber salido a hacerle la guerra enseguida, pero eso se pudo contener y dar vuelta, se hizo una carta a Clarín, que es una carta histórica, que nos hizo conocidos. Creo que está, pues esa carta decía <Quieren que nos enganchemos en esa violencia, y no nos vamos a enganchar, pues ya hemos tenido demasiada violencia nosotros, así que vamos a resolver esta violencia de otra manera, con propuestas, laburo y solución para las cosas que necesitamos>. Esta inteligencia que eran cosas que salían de este grupo, de la reflexión conjunta y, por supuesto, contábamos con que todo el mundo lo comprendiera así” (Bebe Ricci, Fundador de El Colmenar)

Esta experiencia es significativa pues nos permita dar cuenta de la importancia de **dar visibilidad** al trabajo que se viene haciendo. Más aún, nos permite reflexionar sobre el **rol que los medios de comunicación juegan** hoy en nuestra sociedad y, en ese marco, pensar cómo sería posible **usar los medios masivos en provecho propio**. En otras palabras, cuando señalamos que la comunicación va más allá de los medios, “lo que estamos proponiendo no es una política que abandone la acción de difundir (...) sino la crítica a una política que hace de la difusión su modelo y su forma” (Revista Telos N° 19: 25). Así, todo grupo organizado debería pensar estrategias de comunicación que permitan dar visibilidad al trabajo, así como **incidir en los medios masivos** para establecer otra agenda o bien pensar estrategias de comunicación mediáticas y no mediáticas.

Mientras tanto, los socios, colectivos y posibilidades de recorridos aumentaban con el paso del tiempo. En los primeros 6 meses la mutual pasó de prestar el servicio con 2

unidades a 7, y ya eran **300 los socios** que viajaban todos los días. El Colmenar se iba consolidando como institución y como una importante fuente de trabajo en la zona.

De este proceso de crecimiento organizativo tenemos que resaltar que el surgimiento de **nuevos recorridos** guarda relación con los **pedidos de los barrios** de la localidad. Es decir, para la **apertura de un nuevo recorrido** se necesitaba del **esfuerzo de las organizaciones** para juntar firmas y posibilitar que la mutual ingrese a sus barrios. Y esto implicaba una **primera relación de la mutual con las organizaciones** y con los vecinos que pedían el servicio. Este hecho, de enorme valor en términos de posibilidades de construcción de vínculos, no fue del todo explotado por la mutual, aunque sí generó contactos básicos con las organizaciones de los barrios, lo cual permitía que **la red de organizaciones se fuera ampliando**.

“(...) no sólo se trata de una ampliación del recorrido, sino que se amplían las redes sociales, por que cuando vos entrabas a una comunidad no era porque sí, sino que había un grupo de organizaciones que lo pedían, un grupo de vecinos que motorizaban la cuestión, se tejía una nueva relación. Por que por más que sea transporte, como siempre yo decía, se trataba de una suerte de río que iba irrigando zonas, y lo que producía inmediatamente era el encuentro, la conexión de ese grupo con los otros grupos de las otras zonas. Y eso es El Colmenar más allá del tema del transporte. La presencia del colectivo implicaba que había organizaciones y vecinos organizados que se iban a juntar con otros. Y la cosa comenzaba a ser más grande”. (Silvia Ebis, Comisión Directiva).

“Esa es la función del colectivo hasta hoy, hacer que los barrios se encuentren y se conozcan. Si nosotros ni nos conocíamos con los de Lomas, no había una relación tan fuerte como comunidad, como organizaciones”. (Silvia Ebis, Comisión Directiva).

El **colectivo**, por consiguiente, es para la mutual **una herramienta de comunicación**, un **facilitador del encuentro entre las personas**, dado que no se piensa como un servicio simplemente, sino como un medio para conectar, para tejer relaciones, para desatar un proceso comunicacional entre los actores.

Así, el servicio de transporte fue para la mutual la **puerta de entrada al diálogo con las organizaciones de los barrios**, una excusa para juntarse y pensar algunos problemas en común. Y esta herramienta, además, fue usada concientemente no sólo para que la mutual dialogue con las organizaciones, sino para que las organizaciones dialoguen entre sí, dado que se entregaba **pases libres a los voluntarios** de éstas para que pudieran desempeñar sus tareas y movilizarse entre los barrios, posibilidad que de otro modo se vería seriamente limitada.

A su vez, esto nos permite visualizar uno de los motivos por el cual, como veremos, la mutual tuvo un muy buen diálogo con las **organizaciones de los barrios**: eran **ellas quienes facilitaban la entrada al barrio de la mutual**, las que más conocían sus actividades y las que recibían su apoyo.

Asimismo, de parte de los vecinos, una de las cuestiones más valoradas en estos momentos de inicio de la mutual son los **valores** presentes en la organización. Los distintos relatos marcan la presencia de un **“espíritu” de la mutual** que invitaba a las personas a sumarse a ella. Un espíritu que nos habla de la solidaridad y de una preocupación permanente por el otro. Y lo interesante de esto es que **los valores se transmitían día a día en la práctica de la organización**, desde los dirigentes hasta los choferes. Eran las propias **prácticas las que interpelaban** a las personas.

“Empezamos a notar que, cuando empezó la mutual, vos estabas corriendo y el colectivo te esperaba. Y es verdad que la gente de Moreno viajaba con gallinas,

cajones de flores, cosa que la Perlita no permitía” (José María, empleado de la mutual).

“Me acuerdo que tenía que hacer un trámite y necesitaba dos testigos, y en todo el barrio no los conseguí. Me acuerdo que Mary me dice <por qué no te vas a la mutual>, me acuerdo que recién abrían la sede en Moreno, <y le decís a los que estén, ellos te van a dar una mano>. Llego y estaban Sergio y Gladis, que en ese momento eran novios, y lo que hicieron fue cerrar la oficina y acompañarme a hacer el trámite. Gestos así vos los encontrabas en toda la gente del Colmenar, y para mí eso era muy valiosos, pues yo no tenía ninguna participación política, era la gente del barrio” (Vicky Nagel)

“Me acuerdo que en ese momento, comenzaba el tiempo de Menem, y aparecían oportunidades de subsidios de \$ 1.000.000 de pesos. Vos firmabas y te daban \$ 700.000, estas cosas raras, y nosotros necesitábamos la guita como el pan, pues siempre estábamos a los ponchazos (...) Y nos asistía esa inteligencia de no agarrar esas cosas, por que sabíamos que tarde o temprano nos iban a dividir, por que la plata hay que tener un poquito las cosas en claro y ser ordenados, que la plata no te confunda” (Bebe Ricci, Fundador del Colmenar)

La lucha continua – 1991

En 1989 hay un brote inflacionario en nuestro país que lleva a una ola de saqueos y la licuación del poder gubernamental, el cual no logra contener la situación. En este marco, las chances del candidato radical, Eduardo Angeloz, se ven reducidas y resulta electo el candidato peronista, Carlos Menem, quien promete “salariozo” y “revolución productiva”. Ante la delicada situación económica y social, renuncia Ricardo Alfonsín y se produce el traspaso gubernamental con cinco meses de antelación a la fecha pautada. La situación económica marca una hiperinflación cercana al 5.000% y una deuda externa que rondaba los 63.000 millones de dólares.

Al llegar al poder, Menem deja de lado este discurso productivo y se acerca al poder económico⁶. Nombra como ministro de Economía a Miguel Roig primero, y luego a Néstor Rapanelli, ambos altos ejecutivos de Bunge y Bórn. El llamado **Plan Bunge y Born** estableció el control de precios, el cierre a las importaciones y la convocatoria a negociaciones paritarias entre empresarios y sindicatos. También se aprueba la **Ley de Reforma del Estado** y la **Ley de emergencia Económica**, que esbozaban un amplio **plan de privatizaciones** y dotaban al Ejecutivo de *amplias facultades*.

Ahora bien, el paso de los meses muestra que el plan Bunge y Born no encuentra respuestas a los problemas de la argentina: la inflación no se detuvo y la recesión fue en aumento. En consecuencia, se despide al funcionario y asume en economía el *ministro* de Economía de La Rioja, Antonio Erman González, quien en 1990 lanza un nuevo plan, siendo una de las primeras medidas el canje compulsivo de depósitos a plazo fijo por bonos externos, lo cual ocasionó pérdidas irreparables al sector de pequeños y medianos ahorristas.

Por otra parte, siendo coherente con el **Consenso de Washington**⁷, el gobierno menemista fomentó la desregulación económica interna, flexibilizando el mercado

⁶ Veamos la “coincidencia” entre la alianza planteada por Menem a nivel nacional y el proceder de las autoridades municipales de Moreno en el nivel local.

⁷ El **Consenso de Washington** es el nombre que se le dio a un documento discutido en 1989 por académicos, economistas y funcionarios estadounidenses y del Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional. En este documento aparecían diez puntos que expresaban las necesidades y las opciones del mundo hacia el siglo XXI: disciplina fiscal, prioridad del gasto público en educación y salud, reforma tributaria, tasas de interés positivas determinadas por el

laboral, así como la desregulación del mercado de capitales. Asimismo, para atender el déficit fiscal, el problema más urgente, no hubo ambigüedades: se trataba de recaudar más y rápidamente aumentando los impuestos más sencillos (al valor agregado y a las ganancias) sin considerar algún criterio de equidad social.

Con estas medidas, a partir de abril de 1990 la hiperinflación se contuvo y los niveles de inflación se mantuvieron en un promedio de entre un 15% y un 10% mensual. Durante estos meses, el gobierno decretó recorte de gastos en la administración central y en las empresas públicas y el despido y la jubilación forzosa de empleados del Estado.

Por otra parte, se puso en marcha el **plan de privatización**, el cual estuvo a cargo de José Roberto Drorni y María Julia Alsogaray. En noviembre se concretó la primera privatización de la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTel) y de Aerolíneas Argentinas y llamó a licitaciones para privatizar áreas petroleras, los ferrocarriles, el 40% de la red caminera y empresas químicas y petroquímicas. También reanudó el pago de los intereses de la deuda externa suspendidos desde abril de 1988. Todas estas medidas dejan en claro la “subordinación de la política a la economía, como resultado del reconocimiento de la <nueva relación de fuerzas>” (Svampa, 2005: 53).

En 1991 fue designado ministro de Economía Domingo Cavallo, una figura aceptada por el establishment, que impulsaría la **Lev de Convertibilidad Monetaria**, la cual fijaba la cotización del austral en razón de 10.000 unidades por 1 dólar⁸, prohibiendo al Poder Ejecutivo no sólo modificarla sino emitir moneda por encima de las reservas, de modo de garantizar esa paridad. Asimismo, a esta medida sigue otra igualmente categórica: la reducción general de aranceles que concretaba la tantas veces anunciada apertura económica.

Los resultados inmediatos fueron muy exitosos: terminó la huída hacia el dólar, volvieron capitales emigrados, bajaron las tasas de interés, cayó la inflación, hubo una rápida reactivación económica y mejoró la recaudación fiscal. Asimismo, el **crecimiento económico se mantendrían entre 1991 y 1994**, aunque con una clara disminución a través del paso de los años: “el incremento de la actividad económica alcanzaría el 10,6 % en 1991, para ir descendiendo progresivamente a 9,6 % en 1992, 5,7 % en 1993 y 5,8 % en 1994” (Svampa, 2005: 34). Esto favorecería la disminución de la pobreza: “entre 1991 y 1994 la pobreza descendió- del 43,3 % registrado en 1989, en pleno pico inflacionario-, al 19,7 %, pero no volvió a los niveles de la década del 80” (Svampa, 2005: 33).

Ahora bien, estos datos favorables de la economía se sustentaban en un **contexto internacional favorable**⁹ que permitía la entrada de cuantioso capital financiero internacional, así como el ingreso de divisas generado por el propio proceso de privatización. Esto posibilitó que durante estos momentos de reforma de la economía se atenuara el impacto social, en tanto había cierta estabilidad de precios y se incrementó el consumo. Esta bonanza ocultó por un tiempo los aspectos más duros, y

mercado, tipos de cambio competitivos, políticas comerciales liberales, mayor apertura de la inversión extranjera, privatización de empresas públicas, desregulación y protección de la propiedad privada.

⁸ En 1992 se pasa al peso como unidad de cuenta nacional sobre la paridad exacta y fija con respecto al dólar: 1 peso = 1 dólar.

⁹ Nos encontramos con un momento en el cual la tasa de interés de Estados Unidos es muy baja, lo que motiva a los capitales financieros internacionales a buscar mercados más rentables, volcándose así en los países en vías de desarrollo.

a la larga los más perdurables, de la gran transformación. El más notable fue el desempleo, que registró un marcado aumento llegando en 1995 a más del 18%.

Para nuestra mirada, lo que nos interesa señalar es que la política de convertibilidad encarada por el gobierno, al tiempo que provocó la destrucción de la economía, entre 1991 y 1994 genera una estabilidad monetaria y un crecimiento del consumo que posibilita a la mutual su crecimiento institucional, dado que los sectores con los cuales trabaja, los sectores populares, contaban con algunos ingresos y podían hacer algún tipo de previsión. Como iremos viendo en el relato, esta situación económica se modificará y afectará las actividades desarrolladas por la mutual, condicionándolas.

Finalmente, lo otro que debemos destacar es que muchos de los insumos que se utilizan para el servicio de transporte de pasajeros no son producidos en el país, sino importados, con lo cual la paridad peso – dólar posibilitaba la provisión de los insumos requeridos sin una derogación significativa. Esto cambiará a partir de la devaluación de 2002.

En lo que respecta a la historia de la mutual, luego del intento de agresión física la empresa cambió de estrategia y buscó agredir a la mutual desde **lo legal**. El problema específico de *El Colmenar* es que se trata de una institución privada proveyendo un servicio público y, como tal, responsabilidad del Estado. Ahora bien, respecto al servicio de transporte la ley establece que el Estado puede proveer él mismo este servicio o, como sucede generalmente, tercerizarlo a una empresa o cooperativa. Ninguna legislación provincial o nacional contempla que otro tipo de organización pueda proveer este servicio público, pero hacerlo en forma privada es posible, sobre todo si los usuarios son **socios**. Esta restricción, que posibilitó el funcionamiento de la mutual, fue utilizada por la empresa y las autoridades municipales para acosar legalmente a El Colmenar.

La táctica legal de la empresa consistía en acusar a la mutual de transportar a personas que no eran socias, incluso se hacía subir a no socios a los colectivos de la mutual, junto con un escribano, para establecer que la ley estaba siendo violada. Por estos medios, y con la complicidad de la policía de tránsito de la municipalidad, se perseguía a los colectivos de *El Colmenar* para cobrarle cientos de infracciones y **ahogar financieramente** a la institución.

Ahora bien, la persecución no quedaría sólo en esto. El **Consejo Deliberante de Moreno**, influido por el poder económico de *La Perlita*, **prohibió el servicio en marzo de 1991** mediante una ordenanza. El día de su aprobación, el “Bebe” Ricci, que seguía siendo concejal, inició una huelga de hambre en la Plaza de Moreno para denunciar la arbitrariedad de la misma y la corrupción del Consejo.

“(…) los concejales se juntan, yo lo he dicho por los medios, así que lo puedo decir ahora, a instancia económica de la Perlita, y con el auspicio del Intendente derogan la ordenanza” (Bebe Ricci, Fundador del Colmenar)

Inmediatamente, el intendente envió a dos representantes oficialistas a realizar también una huelga y, al día siguiente, cuatro choferes de la Perlita estacionaron el colectivo en la misma plaza, pincharon sus gomas, y se unieron a los miembros del Consejo Deliberante en la huelga de hambre. Estas seis personas estaban protestando contra lo que definían una actividad ilegítima de una organización privada (la mutual), que proveía un servicio público y ponía en riesgo el trabajo de los empleados de la empresa monopólica.

Este hecho nos muestra que la disputa entre los actores es material, a la vez que **simbólica**. Es decir, los actores no sólo realizan acciones para imponer su voluntad al otro, sino que también **buscan imponer un sentido hegemónico**, construir una determinada forma de ver el mundo y, desde ella, legitimar su accionar. De este modo, la comunicación se muestra como necesaria para **disputar en el espacio público los sentidos hegemónicos contruidos**. Esto nos lleva a la necesidad de “leer el discurso como acontecimiento (...) pues el discurso no es simplemente aquello que traduce las luchas o sistemas de dominación, sino aquello por lo que y por medio de lo cual se lucha” (Barbero, 1987b: 42).

Hasta tal punto lo simbólico es importante que la situación armada por el intendente generó en la mayoría de los militantes de Cuartel V un importante conflicto, en tanto estaban identificados e involucrados políticamente con el peronismo y a la vez eran usuarios de El Colmenar y conocían su trabajo comunitario. En este contexto, **actuar implicaba** para los militantes **tomar posición**, dar validez a alguno de los dos sentidos que se encontraban disputando el reconocimiento social.

Fue el **cura** quien tomó posición y pudo articular una respuesta, la cual consistió en una semana de protestas. Así, primero encabezó una marcha que cubría los cinco kilómetros a través de los sectores donde antes la empresa de colectivos no prestaba el servicio y, al día siguiente, generó una marcha de más de quinientos manifestantes a la plaza central de Moreno. Esta toma de posición facilitó la colaboración de otros actores.

“En una huelga hambre de Bebe, que habrá sido en el ‘91, hicimos una marcha desde acá para apoyarlo, y duró como 4 o 5 días la huelga de hambre. Me acuerdo que en esa plaza estaba, por ejemplo, Mariano West, que había venido para apoyar y en ese momento estaba de funcionario en La Plata. Fuimos unos 50 o 60 vecinos caminando, supongo que llevamos la virgen. Y así hubo esa y otra vez más que hubo peligro de que rompieran El Colmenar. Y de a poco se fue consolidando, de uno, dos colectivos se llegó a una cifra importante” (Sergio Gómez Tey, Párroco de Cuartel V)

La postura tomada por iglesia local fue decisiva, dado que ante la manifestación y considerando la proximidad de las elecciones, el intendente **“Coco” Lombardi**, que buscaba su reelección, decidió que el conflicto tenía un costo político demasiado alto y vetó la ordenanza en cuestión. De este modo, El Colmenar podía volver a funcionar legalmente. Ahora bien, es importante señalar que **mientras estuvo derogada la ordenanza El Colmenar siguió prestando su servicio**, en tanto ningún funcionario se animó a impedirlo. Y esto es sumamente significativo, pues nos habla de la **importancia que la mutual** comenzaba a tener en Moreno y del **reconocimiento social** que se había ganado.

El día de la marcha fue la primera vez que las autoridades políticas de Moreno se dieron cuenta del apoyo que la mutual tenía de los habitantes de Cuartel V. *El Colmenar* no era sólo una iniciativa de un grupo de militantes, sino la expresión del poder local y de las organizaciones comunitarias de más de quince barrios.

“(...) al término de la huelga de hambre mía El Colmenar cobró mucha fuerza. Los barrios venían a la mutual a pedir por favor que hiciéramos en sus barrios El Colmenar, una cosa impresionante.” (Bebe Ricci, Fundador Colmenar).

La mutual comenzaba a tener una legitimidad significativa, sustentada en **un servicio de transporte que era una manera de servir a la comunidad** más que un medio para obtener ganancias; un servicio que llegaban a los rincones más alejados de los barrios de Cuartel V sin depender de la rentabilidad que esto produjera o las

condiciones de las calles. Esto, sumado a la dimensión social de las actividades que comenzaría a tener la mutual, convertía a El Colmenar en una asociación querida por la gente. Así, en los primeros tiempos no era nada raro ver a los vecinos tirar cascotes a las calles para tapar los baches a fin de que los colectivos pudieran transitar.

Luego de este primer enfrentamiento con la municipalidad y con la empresa, continuarían los intentos por terminar con la experiencia de la mutual. Los colectivos de El Colmenar volvieron a la calle legalmente pero siguieron los problemas con el municipio: **no se habilitaban nuevos coches¹⁰ y se multaba a la mutual por inexistentes infracciones de tránsito.**

Cambio de intendente, pero la historia se repite

En el medio de estas hostilidades contra la mutual se llevan a cabo elecciones partidarias en Moreno y Coco Lombardi es derrotado. En **diciembre de 1991** asume en Moreno el **Intendente Julio Assef**, cuyo origen partidario era la UCeDe pero que logró el triunfo electoral mediante la creación de un partido vecinal apuntalado por muchas entidades intermedias. Esto hizo creer a los directivos de la mutual que apoyaría la acción de El Colmenar, esperanza que se vería muy rápidamente desalentada dado que continuarían los operativos contra la organización.

Para comprender esta **disputa con la municipalidad** es interesante adentrarse en la comprensión de la **lógica política partidaria** y, por consiguiente, en los intereses y necesidades de los partidos políticos en tanto actores sociales. En este sentido, hemos hablado en nuestro marco conceptual de un **cambio en el modo de hacer política**, resaltando que las campañas partidarias ya no se centran exclusivamente en el trabajo territorial de base, sino que es fundamental el despliegue de un “aparato comunicacional” que “vende” la imagen de un candidato como si fuera un producto. Esto lleva a los partidos a la necesidad de contar con recursos económicos necesarios para el desarrollo de esta campaña comunicacional. He aquí, entonces, un primer punto a considerar: **los partidos se encuentran financiados por empresas**, con lo cual algunas de sus acciones, o muchas, según sea el caso, se encuentran condicionadas a no dañar los intereses de aquellas organizaciones que los financian y le permiten continuar con el control del Estado. Así, entre elegir a una organización social o una empresa hay, al menos, una cuestión de fondo que los inclina a priorizar los intereses de la segunda. Si además consideramos que la década del '90 fue una década de auge del neoliberalismo, donde los empresarios obtuvieron un enorme poder, queda en claro que en la **disyuntiva mercado versus organización social** la opción es clara.

“(…) no tengo ningún tipo de pruebas, pero no me cabe ninguna duda que las empresas de colectivos consisten en una importante fuente de financiamiento para todos los gobiernos locales. Fijate que existían en Moreno cuatro empresas y en el paso del tiempo se las fue morfando todas la Perlita con auxilio del poder local. Y hoy en día existe una sola empresa de transporte de pasajero en el Partido de Moreno, que es la Perlita” (Bebe Ricci, Fundador del Colmenar)

Por otra parte, por lo menos en lo que respecta a la historia de la mutual, **hay una competencia** que terminará en **enfrentamiento político entre los referentes de la organización y los funcionarios**. En primer lugar, debemos recordar que cuando

¹⁰ Esto sucede pues cada unidad que se incorpora a la flota de la mutual debe pasar por una inspección mecánica a cargo de la Dirección de Tránsito de Municipalidad, quien ha usado su poder para condicionar el crecimiento de la mutual. De este modo, un requerimiento que nunca fue muy estricto para las empresas de transporte privadas sí lo es para la mutual.

nace el Consejo de la Comunidad la **relación con los funcionarios se construye en término de demanda al municipio**, donde el Consejo se encarga de construir consenso en torno a ciertas demandas sentidas por los barrios y el municipio responde a estos pedidos. Se trata de un **primer modo de vinculación** donde encontramos una buena sintonía entre los militantes que luego conformarán El Colmenar y el municipio la cual se da, por un lado, por una particular *confluencia de intereses de los actores* que hemos explicado y, por otro, por el tipo de vinculación propuesto, donde los **funcionarios conservan el poder de decidir**. Ahora bien, esta relación comenzará a modificarse cuando el Consejo cuente con la posibilidad de manejar recursos para encarar acciones propias, que pueden capitalizarse políticamente. Esta capacidad, autorizada por el mismo intendente, será vista como “demasiado” independiente una vez que el Consejo no admita responder a sus intereses y busque pensamiento y opción propia. Ante esta independencia, la opción será, como ya vimos, destruir el espacio, quitar los recursos. Así, en la mirada de los distintos intendentes municipales, El Colmenar, las personas que están en su conducción, son visto como **competidores políticos**, a la vez que un problema para uno de sus aliados, la empresas de transporte, en tanto financiadores de sus campañas. Más aún, no se trata de competidores posibles, sino bien concretos, dado que las personas que impulsaron la mutual eran militantes y en el transcurso de la historia institucional buscarán llegar a cargos políticos.

De este modo, se entiende que las personas de la mutual, así como todos los actores partícipes del proceso, resalten que el conflicto con la municipalidad es en términos políticos, de **lucha de poder**, más allá de la profundidad que puedan dar a esta explicación y de lo que entienda cada uno por ella.

“(…) todas las intendencias tuvieron que tomar partido y lo hicieron por la Perlita. Más allá de que a veces no le quedó otra que bajar el nivel de conflicto y pareciera que no pasa nada. Pero todas las intendencias apuestan a que El Colmenar desaparezca”.
(Silvia Ebis, CD Colmenar)

Así, observamos cómo se ponen en juego los intereses del gobierno municipal y cómo **se potenció la organización social mientras esta no intentó competir en términos políticos partidarios**. Podemos pensar, de este modo, que *el apoyo al proceso de organización estaba en profunda relación con una conveniencia propia*. Es decir, *que los sectores marginados se unan para solucionar sus problemas es algo que se debe apoyar en tanto esto alivia a los gobiernos la difícil tarea de contención social y evita estallidos imprevisibles, pero el límite de esta conveniencia es la independencia, a partir de la cual los sectores populares son vistos como competidores*. Esto es fundamental, en nuestra mirada, para comprender la acción de los funcionarios del gobierno, que son los que mueven los engranajes del Estado. A esto debemos sumar, por lo menos en el caso de la mutual, que no se tolera que la organización social busque dañar los intereses de la empresa, aún en el caso de que el accionar de ésta sea perjudicial para una gran parte de la población.

Esta concepción del poder político municipal es clave para pensar los condicionantes para potenciar la **participación social** cuando nos encontramos con un actor que busca hacer de ella un **uso instrumental**, eminentemente pragmático, y no liberalizador. Así, queda en claro que al pensar la participación “lo que está en juego es el poder institucional y sus estructuras monopólicos” (Sirvent, 1994:24) que los actores sociales que ejercen dicho poder no desean modificar.

Asimismo, podemos pensar que un modo de actuar como el descrito es funcional con la estrategia neoliberal de achicamiento del Estado y transferencia de los problemas sociales a los municipios y, más concretamente, a los propios sectores populares, que

a partir de ahora **son responsables de su propio bienestar**. De este modo, las prácticas nuevamente guardan relación con una serie de discursos sociales establecidos que le sirven de sustento. Nos encontramos con una sociedad en la cual se “exige que los individuos se hagan cargo de sí mismos y que, independientemente de sus recursos materiales y simbólicos, desarrollen los soportes y las competencias necesarias para garantizar su acceso a los bienes sociales” (Svampa, 2005: 78). Ahora bien, en tanto no todos los individuos poseen los bienes o recursos para hacerse cargo de sí mismo, lo que se les propone es que desarrollen “formas compensatorias, que incluyen muy especialmente la exigencia de autoorganización colectiva o comunitaria” (Svampa, 2005: 79). Es decir, ante la deficiencia de los mecanismos de integración proporcionados por el Estado o por un mercado insuficientemente expandido (Svampa, 2005: 74), se les propone a las personas carenciadas la generación de “redes de sobrevivencia”.

Desde esta mirada, la **participación es vaciada de su componente político** para pensarse como mera estrategia de supervivencia que los sectores populares deben desarrollar. El problema de esta mirada es que “en la medida que esa <apertura democrática> o ese discurso participativo no implican de manera alguna una ideología de la modificación de las estructuras de concentración de poder social, político y económico, estas experiencias aisladas de participación real tienen un límite: el momento que, como resultado del crecimiento y desarrollo humano de los individuos y grupos comprometidos, se convierten en una amenaza o riesgo contra el poder institucional. Aquí se corre el riesgo de su interrupción o su cooptación” (Sirvent, 1994:180). Y esto puede observarse en la experiencia del Consejo de la Comunidad.

Finalmente, esta disputa entre la municipalidad y la empresa, por un lado, y la mutual, por otro, adquiere otra dimensión cuando pensamos el tema no sólo como si fuera un conflicto político partidario, sino en términos de **proyectos distintos de sociedad**, donde la propuesta de la mutual es manejarse con una lógica diferente a la lógica económica predominante que propone la concentración de la riqueza en manos de unos pocos.

“La lógica del sistema tiene que ver con la lógica del mercado, y eso es lo que el sistema reproduce. La política no reproduce una cosa distinta, responde a la lógica del mercado. La otra cuestión, que es absolutamente distinta, no sabe hacerla. Para mí, más allá de todo lo que puedas decir de las ideologías, está por detrás responder al sistema de mercado. Todo responde a la lógica de la acumulación, no hay una lógica de reparto (...) Todo el sistema monopólico de servicios está pensado desde esa lógica. Así que bueno, el planteo de fondo que hace El Colmenar es la distribución de la riqueza de una manera distinta, donde no hay acumulación sino distribución”. (Silvia Ebis, CD Colmenar)

Crecimiento del servicio

A pesar de los embates, el servicio de transporte de la mutual sigue creciendo y en **marzo de 1992** se inaugura un **segundo recorrido**, Barrio **Namuncurá**, ingresando a otra zona de barrios densamente poblada. Como hemos señalado, esto implica una ampliación de las redes sociales de la mutual. La apertura de este nuevo recorrido, entonces, no sólo nos habla de que la necesidad abordada por la mutual, sino también de una **organización que comienza a consolidarse y crecer**.

En medio de este crecimiento, a fin de este año '92 la mutual tendrá nuevamente que defenderse legalmente, ya que en agosto de este año el **Consejo Deliberante** volvió a **derogar la ordenanza** que autorizaba su circulación.

Al día siguiente de la votación, el intendente envió una orden al jefe de policía para secuestrar los colectivos de la mutual. Esta vez, los miembros de *El Colmenar* estaban alertados, dado los contactos políticos que se tenían, y los militantes y simpatizantes se reunieron en su sede. Gracias al asesoramiento de abogados de la Fundación *Vivienda y Comunidad* los militantes estaban seguros del carácter ilegal de la ordenanza y decidieron resistir el ataque. Luego de contemplar el número de los allí reunidos, el jefe de la policía optó por esperar hasta el lunes para ver qué pasaba. Mientras tanto, El Colmenar seguía funcionando.

“(…) sin la Ordenanza del contratado El Colmenar seguía funcionando y nadie sabía por qué. En realidad seguía funcionando por que nadie se animaba a oponerse que siguiera funcionando y, si lo hacían, teníamos la ordenanza de lo privado para regularizar rápidamente” (Bebe Ricci, Fundador del Colmenar)

Ese mismo día lunes, el gobernador de la provincia de Buenos Aires tenía programado un encuentro con las escuelas de Moreno. Alertado del conflicto, decide no asistir y manda en su lugar al vicegobernador **Roma**. La ceremonia se realizó en un club del centro de Moreno a puertas cerradas. Sin embargo, aproximadamente cincuenta militantes se las arreglaron para entrar al gimnasio y desenrollar un largo cartel que decía *“Mutual El Colmenar”*. En repetidas ocasiones estas personas interrumpieron el evento gritando el nombre de la organización mutual. Aunque eran sólo unos pocos, lograron el apoyo de la audiencia que se les unió para llamar la atención del vicegobernador. Este apoyo no fue casual, dado que tanto los maestros como los estudiantes se beneficiaban a diario con los servicios de la mutual.

Luego de la ceremonia, el vicegobernador conoció a los directivos de *El Colmenar* y fue informado del conflicto de éstos con las autoridades municipales. Inmediatamente, todos se movilizaron hasta la intendencia de Moreno para discutir cómo resolver esta disputa con el intendente, que esa mañana se había rehusado a reunirse con los representantes de la mutual. Con la mediación del vicegobernador se obtuvo la reunión y en ella se llegó a un acuerdo que incluía dos condiciones: a) que todos los colectivos debían tener seguro para transporte público¹¹ y b) que sólo los miembros de la mutual podían utilizar sus servicios. Finalmente, el intendente vetó la ordenanza de prohibición y *El Colmenar* continuó con sus operaciones.

Este reconocimiento le dio a la mutual un **marco legal aceptado** por el gobierno municipal, que sólo se pondría en discusión frente al incumplimiento, y no ya por las ambigüedades o inexistencias de normativas. La presencia del vicegobernador, así como el apoyo explícito de otros funcionarios provinciales e, incluso, del **obispo** de la entonces **Diócesis Morón- Moreno**, fueron importantes para superar los intereses económicos y políticos locales que se confrontaban con la mutual. Es decir, la mutual había logrado **construir alianzas**, interpelar a distintos actores para que defendieran el proyecto. Y esto sería clave para la continuidad institucional.

Sin embargo, la tregua sería momentánea. En octubre de ese mismo año se secuestraron coches por llevar pasajeros que no tenían su carnet y el 31 de ese mismo mes se recibe una notificación de clausura. Ante estos hechos, hubo una nueva audiencia con el Intendente y nuevo otorgamiento de un plazo para la normalización. A pesar de estos diálogos, pocos días después volvieron los secuestros, hasta que se logró la promesa de que la penalización por llevar pasajeros no socios sería multa y no secuestro. Ahora bien, esto no puede visualizarse como logro, en tanto la multa será

¹¹ Cabe destacar que los colectivos estaban asegurados desde un principio, pero los oficiales municipales nunca lo habían verificado ya que no estaban interesados en reconocer la legalidad del servicio.

utilizada sistemáticamente como una herramienta para ahogar financieramente a la mutual.

A pesar de todas estas dificultades, continúan las gestiones para desarrollar un mejor servicio. Fruto de este trabajo, se reciben fondos del **Ministerio de Acción Social de la Provincia de Buenos Aires** y de la **Fundación Vivienda y Comunidad** para el Fortalecimiento del servicio de Transporte.

El apoyo de la provincia nos indica que mientras la mutual encuentra muchas dificultades con el gobierno local, puede recibir apoyo de otros niveles de gobierno. Así, vemos cómo el contexto particular y las configuraciones y **relaciones de poderes** locales **condicionan el modo de relación** de la mutual con la intendencia.

La consolidación de la figura mutual

El primero de los ataques importantes del municipio hacia la mutual estará dado en lo que hace a la **figura jurídica** del emprendimiento, siendo la cuestión de fondo la existencia de un **vacío legal** que fue aprovechado por la mutual para encarar una actividad inédita hasta ese momento.

En tanto se trataba de una **figura nueva**, desconocida, el proceso de consolidación de la misma implicó **mucho de propuesta y apuesta**, mucho de investigación y debate, soportando los embates que desde el poder político buscaban el fin de la experiencia.

“(...) fue todo definir las estrategias de una figura nueva. Es un camino que no estaba recorrido en términos jurídicos, entonces, era muy interesante armar todo eso y, de hecho, hubo mucha investigación y mucha cosa de apuesta. Y fue muy interesante pues en eso se basó gran parte del juego, por que en todo esto de la figura hay mucho de apuesta y poco de certeza, por que no es algo recorrido. Nos encontramos con la primera mutual de transporte, nadie sabe a ciencia cierta si llegando hasta el final de un pleito de este tipo que pasa, entonces esto da margen para que uno exhiba y luego arregle políticamente. Bueno, esto en términos generales” (Mario Sánchez, abogado de la mutual).

Este relato, a su vez, nos marca algo clave para entender la consolidación de la figura: el **apoyo político** que tenía la mutual en estos momentos. No podemos pensar el logro de la figura sólo como un acto de creación intelectual, una argumentación racional, sin considerar la **relación de fuerzas** en ese momento existente en el Consejo Deliberante de Moreno, lo cual permitió la aprobación de la normativa.

La novedad de la figura era tanto una debilidad como una fortaleza, ya que al no contarse con jurisprudencia ni experiencia previa ninguno de los actores estaba seguro de qué podría pasar en caso de ir a una instancia legal. Esto permitía a la mutual desarrollar una estrategia de amenaza, sobre todo sabiendo que contaba con un **paraguas político** que le daba aire, pero sin avanzar tampoco mucho más.

“(...) todo lo que es la defensa legal de la figura ya está armada por todos lados, ante la Corte de la Provincia, ante todos lados, está armado como para que se pueda seguir. De todas formas, yo siempre planteé, como ésta era la cuestión, que la defensa jurídica era la base de una buena estrategia política, es decir que yo podía armar todo eso pero sobre la base de una apuesta, y que eso tenía que ser gerenciado en términos políticos. Y funcionó así durante mucho tiempo, las crisis más grandes estuvieron mientras era el Bebe, un poco, el que comandaba las negociaciones y me parece que se manejó bastante bien en ese aspecto” (Mario Sánchez, abogado de la mutual).

Así, la mutual **no tuvo una estrategia de avance sobre lo jurídico**, se recurría al asesoramiento legal cuando éste era necesario, fuera esto por cuestiones propias de la prestación del servicio o bien ante el ataque legal del municipio, como ya vimos. Y no eran pocas las cosas que sucedían.

“Pasó de todo, desde causas penales a ampliaciones de recorrido, hubo momentos muy álgidos en los cuales había que darle algún tipo de defensa legal” (Mario Sánchez, abogado de la mutual)

Esta incertidumbre de los actores respecto a cual podía ser la decisión jurídica si se tensaban más las cosas justifican la opción por **una línea estratégica** que podemos pensar más bien **defensiva**, es decir, una actitud de respuesta ante los embates del poder político y económico. Y esto por que una estrategia ofensiva implica un riesgo demasiado alto de asumir.

“(para una estrategia ofensiva) el riesgo era muy alto, el primer riesgo es que la experiencia es única, con lo cual no hay camino recorrido y frente a la inexistencia de este camino, ¿vos crees que muchos jueces tienen el valor de apoyar a una mutual? Me parece que en eso, la estrategia más inteligente era exhibir, mostrar una postura, pero no llevarla hasta al final...” (Mario Sánchez, abogado de la mutual).

Capítulo 3

Servicios Comunitarios - una mutual no sólo de transporte

Desde los inicios de la mutual los fundadores **ya se tenían en mente el desarrollo de otros servicios** para los socios además del transporte. Tal es así que en la primera acta de inicio de actividades está contemplado el asesoramiento legal, el deporte y recreación, la salud (farmacia y sanatorio) y la proveeduría. Esto es bien interesante, pues nos habla del **deseo de ampliar la temática originaria** para pensar otras problemáticas de los barrios. Y esto hace al espíritu, a la propuesta de la mutual.

Asimismo, por esta impronta de la mutual, los **servicios no sólo estarán destinados a los socios sino a la comunidad en general**. De este modo, la figura jurídica mutual puede verse como un recurso que permitió el desarrollo del servicio de transporte, más que una lógica institucional asumida. Esto debemos tenerlo presente para comprender muchas de las acciones que realizará la organización.

La primera actividad que desarrolla la mutual, más allá del transporte, fue el **servicio de asesoría legal**, el cual se inicia en **septiembre de 1990**, a los pocos meses de comenzar el funcionamiento. El tema más consultado por los vecinos eran las estafas por loteo clandestinos¹.

Lo interesante, para nosotros, es que se pagaba a los abogados que venían a prestar este servicio con nafta, tal como figura en las actas de la mutual. Es decir, se muestra con esta práctica la voluntad de hacer, de ayudar al otro aún con lo poco que se tiene. Aparece con este gesto la **impronta de entrega hacia al otro**, esta actitud de servicio hacia la comunidad que los vecinos valorarán de la mutual y sus directivos.

Y esto es significativo pues nos muestra la existencia de una matriz de pensamiento que luego desplegará en otras acciones: su voluntad de **brindar al barrio servicios, aún cuando no se cuente con recursos** económicos abundantes. Es decir, se busca con las prácticas distribuir recursos en una sociedad que plantea que es necesario concentrar y no **distribuir**. Y este es el **carácter trasgresor, insoportable para el sistema**, que propone la mutual.

Desde el nacimiento de la mutual los socios fueron aumentando en número. Para lograr este objetivo, en los primeros tiempos hubo un **fuerte trabajo de voluntarios en la tarea de difusión de la organización en los barrios**, visitando casa por casa para que los vecinos se afiliaran. Como resultado de esta tarea, a principios de 1991 la mutual contaba con 2.000 socios, y ya en octubre de ese mismo año la cifra trepó a los 3.400 asociados. Ante el crecimiento, se discutía en las reuniones de comisión directiva la posibilidad de prestar nuevos servicios.

"(...) me explicaron que el beneficio era el transporte y que más adelante estaban pensando en desarrollar más servicios". (José María, empleado de la mutual).

En este sentido, el gran salto de la mutual es el alquiler de un predio de 2 hectáreas arboladas al que se acondicionó como complejo cultural y deportivo, el cual comenzó llamándose **Polideportivo** y luego fue simplemente **"El Poli"**. La decisión se tomó a partir de un **diagnóstico concreto** que hacía la Comisión Directiva: la falta de **espacios para el encuentro**, la recreación, el deporte y la cultura en Cuartel V.

¹ Nuevamente, aquí debemos reponer el modo en el cual se fue constituyendo Cuartel V. Aún hoy muchos vecinos no poseen sus títulos de propiedad.

“Al año que la mutual comienza con el transporte, que se empieza a fortalecer y generar ingresos, la decisión que toma el Consejo es tener un espacio en Cuartel V y por eso se alquila el poli” (Silvia Ebis, Comisión Directiva).

En este espacio comenzaron a dictarse talleres de danza nativas y gimnasia rítmica, clases de fútbol, voleibol, defensa personal y taekwondo. Estas actividades comenzaron a convocar a los vecinos, mientras las organizaciones tomaban el predio como lugar de encuentro. Se cumplía así el objetivo inicial: el Poli era **apropiado** como lugar de encuentro de vecinos e instituciones ante la **inexistencia de espacios similares** en la zona. Allí se asentó la **sede institucional de El Colmenar**.

“Se alquiló el poli para tener un lugar de encuentro. El lugar de encuentro era la delegación, y no teniendo más ese lugar de encuentro, el poli pasó a ser eso” (Silvia Ebis, Comisión Directiva)

“(…) el poli era un espacio de encuentro para todas las organizaciones y para la gente también”. (José María, empleado de la Mutual).

*“(…) había que organizar los primeros jardines y dónde se juntaba la gente, en la mutual; había que organizar las comisiones para las primeras escuelas y dónde se juntaban, en la mutual, todo era el centro, el espacio, y **no había que hacer demasiada comunicación**. Después, cuando esto comienza a delimitarse y la vida en los barrios también comienza a crecer, eso también hace, por que cada barrio tiene mucha actividad”. (Vicky Nagel²).*

Como vemos, los fundamentos que llevan a alquilar el polideportivo nos muestra el espíritu de la mutual: el primer objetivo no es poner allí la sede institucional (aunque luego se lo haga) ni generar actividades que permitan obtener fondos para la institución, lo que moviliza a la organización es **brindar a la comunidad un espacio de encuentro**. Sin esto en mente, no es posible entender, luego, el motivo por el cual se mantendrán muchas de las actividades que se desarrollen en él, aún cuando estas sean deficitarias. El Colmenar no se mueve, entonces, con criterios comerciales, una lógica de eficiencia económica que nos habla de costo- beneficio, sino con **criterios comunitarios** que buscan responder a las necesidades de los habitantes de Cuartel V. Hay una lectura de la realidad que guía las acciones y una **impronta de salir a los barrios a responder** los problemas comunitarios.

Por otra parte, es interesante destacar algo que ya señaláramos anteriormente: la mutual El Colmenar, en estos momentos, es “la” organización de Cuartel V. El trabajo iniciado, el impacto que comienza a alcanzarse y la entrada de recursos comienzan a constituirlo en un **actor de gran peso en la zona**. Más aún, en momentos en donde el neoliberalismo y su discurso individualista se muestran como hegemónicos, **El Colmenar bien puede ser visto como un espacio de resistencia y propuesta**.

Ahora, nos interesa resaltar el último de los relatos que arriba citáramos, pues nos dice: **“no había que hacer demasiada comunicación”**. En nuestra mirada, podríamos señalar que, en realidad, **la mutual comunicaba permanentemente**, no por medios formales, establecidos, pero sí a través de sus acciones, por la presencia del colectivo en la calle y en el boca a boca con los vecinos y las organizaciones de los barrios. En esta línea, lo que nos interesa destacar es el **peso de las acciones en términos comunicacionales**, cómo ellas interpelan, generan sentidos, más allá de una planificación explícitamente comunicacional. Y esto no implica negar la necesidad de planificar procesos, mecanismos y espacios, lo cual consideramos imprescindible si

² El resaltado es nuestro.

es que se desea intervenir en esta generación de sentido, sino simplemente destacar que la comunicación se da, **se generan sentidos más allá del lenguaje y esos sentidos no puede planificarse, lo que es posible planificar**, y desde allí incidir, **son procesos, mecanismos, espacios y herramientas** a través de los cuales desatar un proceso de comunicación y analizarlo.

Otra cuestión que aparece en el relato, y que luego abordaremos, es esta situación en la cual aparentemente la mutual no necesita de un plan de comunicación para tener presencia en los barrios y dar a conocer sus acciones. Esto se da en ciertas circunstancias concretas, en un momento en el cual la mutual es una organización de gran valor y peso y con sus prácticas va ganando un nombre, construyendo una identidad. Asimismo, nos encontramos con un importante número de militantes que recorrerán los barrios buscando afiliar a las personas y los directivos de la institución participarán de muchas reuniones comunitarias. Es decir, **habrá presencia**³.

Ahora bien, cuando la vida de los barrios se complejice, surjan nuevas instituciones y la mutual ya no sea más la única institución de peso en la zona, no alcanzará con las prácticas para comunicar. Se multiplicarán los discursos, las interpelaciones a los vecinos, y no bastará con la presencia del colectivo para señalar que se está presente, más aún cuando los dirigentes, ante el tiempo que les lleve la gestión de la propia institución, dejen de caminar por los barrios. Así, comenzará a sentirse esta **falta de planificación y gestión de los procesos comunicacionales**, cambiando los sentidos de pertenencia por una idea de alejamiento y construyéndose cada uno de los vecinos de los barrios una imagen propia de la mutual que estará en relación con su propia experiencia en relación a la institución. Así, como veremos más adelante, nos encontraremos con que los docentes, y sobre todo los miembros de organizaciones sociales, defienden mucho a la mutual, mientras que para algunos vecinos El Colmenar será una empresa más que no le aporta nada a su vida cotidiana.

En diciembre de 1991 a las actividades que se venían desarrollando en el Poli se agregan teatro y gimnasia para embarazadas. La **tendencia**, por lo menos hasta el 2002, donde la crisis obligue a dejar el espacio, será **ir sumando propuestas**. Por otra parte, no sólo se agregarán talleres y cursos, sino que se acondicionará el lugar, sobre todo en lo que respecta al exterior (el parque se acondiciona con parrillas, mesas y bancos) y las instalaciones del **salón multiuso** (de 10 x 30 metros) a fin de habilitarlo para la realización de eventos artísticos y proveyéndolo de escenario. Esta inversión generará una fuente de ingreso para la mutual, aunque no alcanzase para la autofinanciación del polideportivo. En este sentido, si bien no se tenía como meta generar dinero con el lugar se buscó, al menos, que éste no ocasionara demasiados costos. Para la gente de la mutual **la plata puesta en el polideportivo era vista como una inversión social de la mutual** y nunca fue un problema. A lo largo de su existencia, la mutual siempre utilizó los recursos del transporte para financiar sus proyectos sociales, así como también los políticos, cuestión que ya trabajaremos.

“Sigo trabajando en el polideportivo, intentando hacer funcionar las actividades. Algo que intentamos siempre, pero que nos costó mucho, fue que ese polideportivo no diera pérdidas, por que si bien era un lugar que era para el encuentro comunitario, tenía un gasto muy alto y había actividades que eran difícil de cobrar aranceles que justificaban todos los gastos que tenía el lugar. Así que desarrollamos la actividad en el salón, y eso anduvo muy bien, me acuerdo que cuando me fui, ya un año antes teníamos todo reservado. Eso significó bastante, pero así y todo no alcanzaba a cubrir los gastos del lugar” (Ceferino, CD Colmenar).

³ Ya profundizaremos sobre esta idea en el relato.

En lo que respecta al uso que se le da al salón, que era la mayor fuente de ingreso en el polideportivo, **puede observarse la lógica comunitaria y los valores que impulsan a la mutual**: las fiestas privadas se realizan abonando el espacio, mientras que en el caso de ser festejos de organizaciones sociales, sin costo para los vecinos, se prestará gratuitamente según la disponibilidad del lugar.

La conformación de la mutual

Como hemos señalado, la mutual surge por la iniciativa de un **grupo de militantes políticos** que pusieron mucho tiempo y esfuerzo en su conformación. Este grupo es quien asume la tarea de indagar en torno a la figura jurídica y quienes se movilizan para conseguir los recursos necesarios para poner en marcha el proyecto.

“(...) El Colmenar nació por gente que venía de lo político, y de lo político partidario. Primero fue grupo político y después fue El Colmenar” (Daniel Barrios, CD Colmenar)

A medida que el proyecto se vaya consolidando y cobre cuerpo, este grupo de militantes irá **generando espacios para la participación** de otras personas. Ya analizaremos como se fue dando este proceso, ahora nos interesa señalar que esta apertura a otros se hace a partir de las **redes primarias o secundarias** de este **grupo promotor**, con lo cual serán parte del proyecto familiares, amigos o bien amigos de los amigos. A su vez, dentro de estas redes familiares el **llamado a participar no es a cualquier persona**, por lo menos no en el principio de la experiencia, sino a aquellas que ya tenían una **participación social previa**, sea en el grupo de la parroquia, partido político u organización social. Es decir, se invitaba a personas que pudieran aportar al espacio por su experiencia, inquietudes y/o conocimientos, lo cual nos muestra que la interpelación al otro se sustenta en **cierta construcción de sentido de a quien convocar y a quien no**, una particular valoración de las personas que forman parte de las relaciones más cercanas del sujeto.

Lo interesante de esta apertura será que las personas convocadas a sumarse a la mutual tendrán **distintas miradas y perfiles**, con lo cual comenzarán a convivir en el espacio distintas lógicas, algunas más vinculadas al interés político partidario y otras con más énfasis en cuestiones sociales. Y cuando estas personas, a su vez, inviten a otros a sumarse, esta diversidad se multiplicará.

Más aún, para entender el grado de informalidad en la construcción, algunas de las personas que se sumen a la mutual, por lo menos en esta primera etapa, lo hacen sin saber bien cuál es el proyecto, simplemente por seguir a un amigo o conocido. Considerando que muchas de estas personas luego serán referentes de la mutual, queda en claro que el **proceso de participación puede verse como un proceso de crecimiento y aprendizaje** a partir de la experiencia, donde se convoca a partir de la **confianza** que se le tiene al otro.

“(...) yo no viví la experiencia de los Consejos de la Comunidad. Arrancó en el '91, más que nada acompañando a mis amigos, pues la verdad es que no tenía muy en claro cuál era el proyecto, pero eran mis amigos, estaban ahí y ahí arranque. Y empecé con una tarea puntual que fue pintarles los carteles de publicidad para el polideportivo. Y después, a fines del '91 o principios del '92, me proponen trabajar en el predio, como encargado, y ahí arranco trabajando en la mutual” (Ceferino, CD Colmenar)

*“Yo estaba trabajando antes en una sociedad de fomento del Barrio Anderson”.
(Juana, Vocera de Barrio)*

“Me acuerdo que ellos estaban haciendo un proyecto de Centro Educativo y me fue a invitar muchas veces, muchas veces, y me decía <Lili acercate a participar> y bueno, como yo estaba con mis cosas, mi estudio, medio que le decía siempre que no podía. Hasta que, las veces que me encontraba con Silvia, las veces que me invitaba, y un día le dije que sí. Me ganó por cansancio y fui. Y bueno, quedé ahí y no me fui más”. (Liliana Cóceres, CD Colmenar)

“En el ‘93 o ‘94 comenzamos a trabajar con Silvia Ebis en un grupo apoyo escolar, lo que sería después el Centro Educativo (...) Ahí comenzamos a participar de la Red de Apoyo Escolar y ahí es cuando yo dejo de tener ese rol desde afuera y comienzo a tener un rol desde adentro, pero con un perfil más bajo, por que había unos protagonistas...” (Vicky Nagel).

La gran mayoría de los que comienzan el proceso son realmente muy jóvenes y no cuentan, al momento de iniciar su participación en la mutual, con saberes previos en lo que respecta a la gestión de una organización. Estos **jóvenes se irán formando** a partir de la propia reflexión sobre sus prácticas, en el aprendizaje que resulta de la resolución de los problemas en el día a día de la institución y los desafíos que se le presentan a la propia acción para el logro de los objetivos. En estos momentos “estaba todo por construirse”.

“Cuando me incorporo yo, que tenía 21 años, me dan el área de voceros y yo, recontento, muy bien, pero no estaba preparado para eso, hasta ahora no se lo he dicho a nadie, pero yo me doy cuenta de que no estaba preparado” (Daniel Barrios, CD Colmenar)

“(...) no aprendí de nadie, no me enseñó nadie, fue aprendiendo a medida que pasaban las cosas y realmente me costó bastante. El Jefe de Transporte era Jorge Alagastino, yo era inspector...” (Daniel Barrios, CD Colmenar)

“(...) a mí me decían el Turco, y por ese mote me dijeron que tenía que ser el Tesorero. Así que yo empiezo como Tesorero, y los primeros 6 años del Colmenar soy el Tesorero (...) en el ‘90 yo tenía 20 años y de alguna manera me llevaba bastante bien con lo administrativo, así que mi rol fue en esos primeros 6 años fue ser, más que nada, una persona de confianza del grupo de compañeros que llevó adelante la mutual. Me dedicaba más a los temas administrativos y era un enlace con el contador y las personas que llevaban adelante la contabilidad del Colmenar” (Sergio Ebis, CD Colmenar)

“Empiezo primero con un perfil bastante bajo, de acompañamiento en algunas cuestiones, hasta que de a poco fui creciendo, adquiriendo mayor protagonismo en lo que es la organización, y fui evolucionando con todas sus idas y venidas y las cuestiones que se resolvían internamente en la mutual, fue un proceso de crecimiento” (Luis Godoy, CD Colmenar).

Por otra parte, pensando el tema de la participación, no sólo se trata de una interpelación cara a cara, sino un llamado a partir de una **necesidad concreta de hacer**. Es decir, las personas que eran convocadas no recibían una invitación abstracta, sin especificidad respecto a qué hacer y dónde hacerlo. En otras palabras, las personas entrarán a partir de algún tipo de actividad, aunque luego, y esto también es rescatable, según sus intereses e inquietudes podrán ir asumiendo nuevas responsabilidades o tareas. Había una posibilidad de búsqueda de espacios y tareas, por lo menos para algunos de los que se sumaban al proyecto, que por lo general eran quienes ya tenían algún tipo de formación.

De este modo, en la experiencia de participación en la mutual **el hacer común es clave en la generación de vínculos**, dado que el encuentro diario permite conocimiento y construcción de confianza. Por otra parte, es interesante destacar que

las personas se insertan a la mutual siguiendo por lo común a alguno de los directivos y, por consiguiente, cierta propuesta, cierta idea. Así, mientras quienes se acercan a lo social estarán más en contacto con Silvia Ebis, aquellos que se inserten en lo político estarán en relación con el Bebe Ricci, Jorge Alagastino o Sergio Ebis.

Lo significativo para nosotros es que este modo de construcción de los vínculos en la mutual generará **ciertos circuitos de información** y el **acceso a algunos espacios y experiencias y no a otros**. Es decir, las propias prácticas de los actores, los procesos de comunicación que se dan, van generando un determinado modo de organización y acceso a la información. Y esto es una cuestión a pensar en las organizaciones sociales, pues si ésta renuncia a planificar, a intervenir en dichos procesos de creación de sentido y circulación de información según los objetivos que se propone, puede que los procesos que se dan no estén en línea con lo que se espera. De este modo, para nosotros la **comunicación es fundamental**, sobre todo por que aún no se ha advertido el papel que juega en las organizaciones, no solamente como impulsor de acciones sino en la **construcción misma del vínculo organizativo**. Más aún, estamos convencidos de la **relación entre comunicación y organización y entre comunicación y gestión**. Como dice Matelart, “no hay alternativa de comunicación si no hay una alternativa paralela de organización” (Matellart, 1980), lo cual implica que otro modo de organización supone otro modo de comunicación.

Otras de las cosas significativas para pensar el proceso de participación en la mutual es la **construcción de sentido a partir de la cual se distingue a las personas** que entran en la organización, pues esta construcción de sentido implica un modo de relación diferente. De este modo, cuando se invite a personas a las cuales se reconozca su capacidad y sus conocimientos, la organización abrirá espacios, posibilidades y luego la cosa se irá estructurando. Es decir, **no se partía de roles establecidos para estas personas** sino que, más que nada, se contaba con un objetivo, un norte que guía la acción y luego las personas se iban acomodando, construyendo su lugar y tomando decisiones. Distinto será el caso de las personas que ingresen por ser vecinos del barrio, conocidos de los impulsores, que se sumen sobre todo por la relación con ellos, pero a los cuales no se les reconozca como personas que pueden aportar desde sus saberes a la construcción de la organización. En estos casos se les asignará a las personas tareas fijas y tendrán dificultades para proponer nuevas ideas.

La mutual, entonces, realmente se fue construyendo de a poco, y mucho se fue dando por los **aportes de cada una de las personas que fueron pasando**, a partir de los análisis de cada uno y de lo que pensaban podían aportar. En esta línea, fue una organización surgida del aporte de muchas personas.

“Fue una lucha, tuve que suspender inspectores y poner orden. Creo que en ese momento hice el reglamento, en ese momento no existía reglamento, así que empecé a ver cuales eran las cosas y me llevó tres meses, iba viendo y le agregaba cosas, y el abogado lo iba viendo” (Daniel Barrios, CD Colmenar)

“(…) no estaba como muy definido el rol de cada uno, sino que estaba y se hacía lo que a uno mejor le salía” (Paula Cruz, Red Abriendo Caminos)

A su vez, y como hemos señalado, reinaba la **informalidad**, incluso en lo que respecta a la elección de las autoridades. Había, en el fondo, una idea de **grupo que lideraba**, donde los cargos no eran lo central, sino esta idea de grupo.

“Nosotros siempre decíamos que los cargos no eran importantes, así que era una cuestión de trabajo en equipo, y habíamos hecho como una suerte de rotación, así que era casi lógico que me tocara a mí” (Sergio Ebis, CD Colmenar)

“(…) creo que al año de que estoy trabajando se hace una asamblea en donde había que elegir los directivos y me proponen a mí, y yo la verdad es que no tenía noción de lo que era estar al frente de una institución. Y me acuerdo que el Bebe me decía que no me preocupara, que tenía que participar de las reuniones, no mucho, y me pusieron como secretario” (Ceferino, CD Colmenar).

Finalmente, en este proceso de apertura, en el cual ingresan otras lógicas diferentes a las de los fundadores, lo que se va dando es que el significado de la mutual no será el mismo para todas las personas que ingresen, eso hacía que el **compromiso** que se pusiera en las tareas fuera **variado**, de tal modo que mientras algunos asumían gran responsabilidad, otras apenas si cumplían con su trabajo o incluso menos que eso.

“(…) veía que no había una unidad entre los inspectores, como si cada uno cuidara su quintita, y a mí me jodía mucho, pues yo salía a hacer mi laburo, a poner orden y veía que al resto le interesaba tres pitos” (Daniel Barrios, CD Colmenar)

El trabajo con las organizaciones – fortalecimiento de las redes sociales

Otro de los roles fundamentales de la mutual en Cuartel V fue el **fortalecimiento de las organizaciones sociales de los distintos barrios**. Como hemos señalado, en el momento en el cual surge y crece la mutual las organizaciones existentes en los barrios son más bien incipientes y cuentan con escasa capacidad de gestión. Ante esta situación, se buscó **apoyar a las organizaciones sociales**, acompañándolas en su desarrollo y consolidación. A tal fin, la mutual **financió a un grupo de personas** que ponían su tiempo en proyectos comunitarios y, en muchas oportunidades, aportará también recursos materiales o financieros. De este modo, la mutual funciona como **paraguas de estas organizaciones que comienzan a surgir en Cuartel V**.

A su vez, la mutual no sólo va fortaleciendo las organizaciones, sino también **integrándolas a su red de trabajo**. Esta integración nos hablará de articulaciones puntuales con las organizaciones barriales más que la conformación de una efectiva red, pero se trata de los primeros pasos hacia su conformación. Asimismo, además del trabajo con estas organizaciones locales, la mutual también se dará un **trabajo conjunto con organizaciones que no son de Cuartel V** pero que eligen el territorio para llevar a cabo sus actividades, como son Fundación Vivienda y Comunidad y, en algún momento, Fundación Empezar, entre otras.

Esta voluntad de relacionarse con distintas organizaciones, su **apertura al vínculo** con ellas, es también parte de su espíritu, su característica más saliente, aquello que atraviesa todo lo que la mutual hace.

“(…) la principal relación de El Colmenar no es con la gente sino con las organizaciones, y es a través de las organizaciones que se relaciona con el barrio, y creo que eso se transmitió en todos. Así nacimos, como un conjunto de organizaciones que se proponía fortalecer organizaciones”. (Agustín Gomez, Labranza)

De este modo, debemos destacar el rol que jugó la institución en lo que respecta a la **conformación de un entramado organizativo en Cuartel V**. La preocupación y tiempo de la mutual estaba puesto en esta **relación con las organizaciones** más que con el vecino común, lógica que podemos rastrear en el Consejo de la Comunidad.

A fines del año 1992 la mutual se encuentra trabajando conjuntamente con **Parroquia Sagrado Corazón** en la atención de familias en urgencia social y en el

acompañamiento al **comedor “Negrito Manuel”** y el **hogar para ancianos “Don Chovaló”**. Es decir, no presta un servicio directo, sino que apoya a otras organizaciones que venían trabajando en los barrios.

“Algo que también es característico de la mutual, como te nombro Rodolfo Coronel podrían ser muchas organizaciones, a las que se acompañó y dio el impulso. Llegado el momento, El Colmenar se bajó y las dejó sin reclamar nada. Y eso tenía también que ver con el espíritu” (Vicky Nagel)

Este apoyo nos habla de la intención de la mutual de **abordar otras problemáticas** sociales, estar atentos a lo que “pasaba” en el barrio, así como un indicio de lo que será otro modo de relación: el trabajo articulado. .

“(…) yo creo que el Consejo de la Comunidad, aunque buscaba bienes instrumentales, buscaba esta realidad comunitaria amplia. Y El Colmenar en un principio también” (Sergio Gómez Tey, Párroco de Cuartel V).

Es a través de estas organizaciones, del trabajo que se mantiene con ellas, que la mutual se acerca al vecino común, logra comunicar su propuesta y su espíritu.

“Uno podía decir que el Hogar Don Chovaló trabaja directamente con personas por que allí hay viejitos, y lo mismo con Rodolfo Coronel u otro comedor, y es a través de él que El Colmenar se vinculaba con la gente. El Colmenar llegó a mantener, en un momento, a 350 familias...” (Agustín Gomez, Labranza)

Este accionar de la mutual contribuía a que la **imagen** que las personas del barrio tuvieran de la organización fuera de **grandeza**, de fortaleza. En estos momentos la **mutual** aparece para muchas organizaciones sociales como el **modelo a seguir**, al tiempo que algo inalcanzable. Y este imaginario construido es de suma importancia, pues para nosotros “el imaginario es parte integrante de lo real puesto que es parte constitutiva de la materia misma del sentido que lo real tiene para los hombres (...) el imaginario no es sólo aquello de que se trata un discurso sino aquello de lo que está hecho” (Barbero, 1987b: 48)

De este modo, la **mutual fue mucho más que el transporte**, y no sólo por los servicios que prestaba, sino por su rol en la conformación de redes sociales y como espacio de formación de muchas personas, las cuales luego liderarían distintas redes o proyectos que surjan en la zona.

“El Colmenar significa mucho más que el transporte, de El Colmenar han surgido muchas organizaciones, han crecido compañeros nuestros, se han formado muchos, que por supuesto vinieron con sus saberes a la mutual, como yo, que no es que vine vacía, pero si completé mi formación” (Liliana Cóceres, CD Colmenar).

Tenemos, entonces, una clara preocupación de la mutual por construir vínculos con otras organizaciones sociales del barrio, impronta que podemos reconocer en el Consejo de la Comunidad y que será el espíritu que primará en la experiencia, y no el de una propuesta mutualista.

“(…) para nosotros la mutual es una figura jurídica que la organización social tomó, pero no somos mutualista. Eso hace la diferencia en lo que nos pasa con los socios, pues si hubiéramos sido mutualistas la historia sería otra (...) Por eso me parece que la participación está más centrada en la red de organizaciones que en los socios” (Silvia Ebis, CD Colmenar).

Así, mientras el fuerte de El Colmenar estará en la relación con las organizaciones sociales, el **vínculo con el vecino común será el punto flojo de la mutual**, como ya abordaremos.

“(…) que había más relaciones con las organizaciones que con los socios, es cierto, por más que quisiéramos” (Bebe Ricci, Fundador Colmenar).

Una propuesta interesante: el periódico de la mutual

Respecto a la iniciativa de generar un medio propio, merece destacarse que ésta no surge de la conducción de la mutual, sino de un grupo de personas que venía participando de las reuniones institucionales y querían hacer algo para **mejorar la relación de la mutual con los vecinos**, que ya en ese entonces se mostraba como “el tema” a trabajar. Estas personas luego ocuparán un lugar significativo en la historia institucional⁴, con lo cual analizar la racionalidad desde la cual se piensa el periódico implica dar cuenta de los valores que luego se pusieron en juego en distintas acciones de la mutual.

Por otra parte, es sin duda significativo que el periódico surja en el mismo momento en que se está tomando la decisión de alquilar el polideportivo. En este sentido, podemos visualizar que **disponer información** de los objetivos de la mutual y sus ideas a futuro **es clave para poder participar**, para hacer propuestas. Y esto nos lleva a una aseveración: **no se puede participar sin información**, de allí que la gestión de la comunicación sea de enorme importancia para generar procesos participativos.

“Nosotros veníamos participando de las reuniones de la mutual y teníamos ganas de hacer alguna cosa. Surge la idea de hacer un diario y nos preguntamos cómo lo íbamos a bancar. Y vimos que nadie estaba haciendo el cobro de la cuota de manera sistemática, entonces se nos ocurre que podíamos cobrar la cuota social y con eso pagar el diario. Se armó un grupo de compañeros que ya éramos de la comunidad, que ya trabajábamos en la comunidad por que éramos de la Iglesia y estábamos vinculados con El Colmenar, así que decidimos hacer el diario” (Silvia Ebis, CD Mutual).

La propuesta del periódico viene a dar cuenta de dos problemas que la mutual tenía en esos momentos, y que mantendrá a lo largo de su historia: la **vinculación con el vecino** y el **cobro de la cuota social**. Este segundo tema era también significativo para la mutual, pues debemos recordar que en sus primeros momentos, a fin de asociar gente de los barrios, se conforman grupos de voluntarios que salían a recorrerlos, quienes **priorizaban el número**, la cantidad de personas que se asociaba, por sobre la calidad del vínculo que se construía con ellas. Es decir, la **información y la explicación que se brindó a los vecinos eran escasas**, y luego no se sostuvo un vínculo comunicacional. Así, en tanto las visitas se realizaban pero no había un seguimiento del proceso, los socios crecían rápidamente, pero no ocurría lo mismo con las personas que abonaban la cuota. Los vecinos del barrio no se acercaban a la mutual a pagar y no había visitas a sus casas para exigirle el pago o informarles sobre la marcha institucional.

Las acciones encaradas por la mutual nos muestran que no hubo una asidua **comunicación formal con la comunidad**, con el vecino de los barrios. A veces llegaba alguna persona de la mutual para hablarle, algún folleto, pero nunca se brindó información de forma sistemática. **La mutual estaba en el barrio y las acciones que desarrollaba bastaban para comunicar, había una fuerte presencia en las**

⁴ Dos de las personas que, por ejemplo, participarán de la experiencia son Silvia Ebis y Vicky Ángel, hoy en día referentes institucionales de la mutual.

actividades que sucedían en los barrios y el mismo colectivo era una herramienta central de comunicación. Asimismo, el Poli era también un espacio de encuentro. Todo esto, más allá de la ausencia de una planificación comunicacional, hacía que la gente conociera la mutual y se formara alguna idea sobre ella. Ahora bien, esto irá cayendo con el paso del tiempo, complicando cada vez más el vínculo con los vecinos.

“(...) había presencia de la mutual en los barrios. Al principio de la mutual había un clima muy lindo, se rescató mucho esto de lo familiar, vos ibas en el colectivo y había gente que iba tomando mate, es como que estabas en tu casa, algo tuyo” (Liliana Cóceres, CD Colmenar).

“Vos subís al colectivo y enseguida te fijas los carteles que hay, vos ves el fluido de comunicación a nivel de los carteles que están en el colectivo. A veces están pelados y otras veces hay carteles por todos lados, que no sólo es información de la mutual, sino muchas veces también de la comunidad, pues si yo quiero comunicar algo, dónde voy a poner los carteles: en El Colmenar. Así que el ejercicio de comunicación es muy fuerte y trasciende al grupito de conducción de la mutual. Por eso es tan importante el colectivo”. (Vicky Nagel)

“El colectivo siempre fue el lugar más importante para transmitir cosas, y luego la red de organizaciones. La red de organizaciones es por donde pasa la mayoría de la comunicación. Y el colectivo para los socios. Después no hay otro medio. Luego, la red se amplía cuando el Colmenar entra en crisis” (Silvia Ebis, CD Colmenar).

A partir de estos relatos queda en claro que quienes podían disponer de información con mayor asiduidad eran los usuarios del servicio, y sobre todo las organizaciones sociales. **No había una estrategia de comunicación.**

Ahora bien, debemos tener en cuenta que las personas de la mutual **viven en los barrios** y en todas sus acciones, en todos los espacios donde están, llevan información de la mutual. Es decir, para todo análisis debemos tener presente el **valor de las redes informales**, las cuales permiten la circulación de la información de un modo diferente al que puede pensarse por canales formales, sin quitar valor a ellos. Por otra parte, como también las organizaciones sociales sabían de las actividades de la mutual eran potenciales comunicadores. Esto es bien interesante pues no habla de una **red social construida**, una red de influencia cuyo soporte es **el boca a boca**.

Retomando la propuesta del diario de la mutual y su racionalidad, lo más interesante a señalar desde nuestra es que se trata de un **diario comunitario, donde el medio es una excusa para establecer contacto con otros**. Así, la propia comunidad era la que mandaba información y el cura, por ejemplo, un notero más.

“(...) nos llegaba el diario de la mutual, creo que nosotros participamos en uno. El coordinador participó, la iglesia tenía parte, juntaba la información de todas las organizaciones” (José María, empleado de la mutual)

En este sentido, destaca que este grupo considere el periódico **no sólo como un medio, sino como un espacio de encuentro, como una excusa para relacionarse con el otro**. Esto es bien importante pues nos habla de una **concepción de comunicación como facilitadora de la expresión y creadora de vínculos**, que si bien no fue plasmada en un papel, sí se manifiesta en la práctica. Y esto clave, dado que muchas veces “al funcionalismo se lo descalifica <en teoría> pero se sigue trabajando desde él en la práctica. Con frecuencia se ha roto solamente con su jerga pero no con la racionalidad que lo sustenta” (Matellart, 1980). Y lo que encontramos en el caso de la mutual es una descalificación del funcionalismo en la práctica, lo cual nos habla de **saberes acumulados por los sujetos a través de sus experiencias**

(Uranga, 2002: 8), más allá de que muchas veces estos no sean reconocidos por carecer de algún dispositivo de poder que los avale (Uranga, 2002: 5).

Todo esto nos permite reforzar la propuesta de Alcira Argumedo, para quien es necesario **teorizar las prácticas** de los grupos y organizaciones sociales para dar cuenta de los saberes existentes en ellas. Es decir, reconocer la **existencia de “otras ideas”** que no poseen un grado de sistematización teórica pero que se viven y que como saberes se transmiten de una generación a otra.

En esta línea, una de las cosas más llamativas se dio analizando el último periódico institucional, donde hay un cambio de lógica: se trata exclusivamente de información de la mutual, perdiendo toda la impronta comunitaria que podía reconocerse en los números anteriores. Consultando el por qué la diferencia, surge que “justo” en ese momento la mutual se puso en contacto con una ONG “especialista” en comunicación y estos profesionales expertos sugirieron eso.

Este acontecimiento nos permite dar cuenta de un saber que tenía la gente de la mutual de cómo se hace un periódico comunitario, un **saber corporal** que difícilmente pudieran explicitar, pero que sin duda ponían en juego. Para nosotros esto es central, pues en nuestra mirada **toda planificación debe recuperar estos saberes** de la comunidad, lo cual no siempre se hace, como podemos apreciar en la intervención que hace esta ONG. En este sentido, seguramente las personas de la mutual no sabían como diagramar una nota, pero sí que información debía tener el diario y por qué y cómo debían relacionarse con los otros actores de la región.

“Me acuerdo que estuve en los primeros diarios, con la gente de la Universidad de Luján. Se trataba de destacar la identidad y los personajes, y para la gente era muy importante, la gente esperaba el diario pues no era solamente una forma de informarse, sino también de encontrarse, se veía reflejado en el diario. Y el diario fue un instrumento de comunicación muy valioso en lo que significaba la comunicación entre el socio y la mutual, y fue reconocido, muchos hasta tienen guardados los diarios”. (Vicky Nagel)

“El diario también tuvo un efecto de relación con la mutual en otro sentido, por que para hacer el diario tenías que recolectar información, pues es el diario, más que información de la mutual, tenía información de la comunidad. Hay que salir a buscar información de todas las organizaciones y muchas organizaciones venían a traer su información. El cura se transformaba en nuestro corresponsal, teníamos unos cuantos que hacían eso. No eran muchos ejemplares, pero llegaban a lugares claves” (Silvia Ebis, CD Mutual).

El punto de partida de cualquier planificación, entonces, es el diálogo, la puesta en común, y eso se logra tomando como eje la **cotidianeidad de los actores implicados**, sus percepciones acerca de la realidad en que viven, sus necesidades objetivas y subjetivas, sus deseos y sueños, sus capacidades y el potencial de desarrollo que detentan, lo cual implica **privilegiar el saber de los protagonistas** en el reconocimiento y la solución de sus problemas.

Retomando la historia de la mutual, debemos señalar que el periódico nace en **agosto de 1991** por iniciativa de un grupo de socios voluntarios, siendo luego un emprendimiento institucional. En el mismo aparecía información sobre la mutual, sus servicios y los horarios de los colectivos, pero mayoritariamente el medio llevaba información de las actividades de la localidad: aparecían las novedades de las organizaciones, de las escuelas, los horarios de las farmacias, de la salita, una sección de historia local y una destinada a los personajes destacados de los barrios.

Como ya hemos dicho, el periódico fue una excusa, también, para comenzar a relacionarse con los socios y cobrar la cuota institucional.

“Nos juntábamos en mi casa y comenzamos a hacer los primeros diarios, escribiendo a mano y sin saber demasiado cómo hacer y nos comenzamos a contactar con gente de San Miguel, creo que es el diario Síntesis, que nos dieron las primeras ideas” (Silvia Ebis, CD Colmenar).

El periódico tuvo una aparición de 20 ejemplares que concluyeron a principios de 1995. El argumento que las personas de la mutual es que no hubo fondos para continuarlo. Ahora bien, considerando el modo en el cual El Colmenar manejaba sus recursos, este no parece un discurso sólido. Si cobra mayor relevancia la excusa de nuevos apuros o el **tema del tiempo**, en tanto la mutual, desde su creación, tuvo un proceso de crecimiento continuo, que llevaba a que las personas tomen cada vez más tareas, encontrando así un límite a las posibilidades de hacer institucionales.

Ahora bien, si por este proceso de crecimiento algunas actividades se dejaron de hacer otras, esto nos habla de la **falta de personas formadas**, con capacidad para desarrollar actividades más allá del núcleo duro de conducción. De este modo, al mismo tiempo que debemos reconocer la mutual como un espacio de aprendizaje, es importante señalar que **no hubo una política de formación de otras personas**, lo cual significó que en un momento la mutual tuviera una seria **limitación para crecer**, dado que todas las actividades caían en los mismos que ya estaban sobrepasados de tareas. Volveremos sobre esta idea.

Una respuesta a la problemática de la relación con los vecinos: los voceros

Como hemos señalado, los dos problemas que aparecían en relación con los socios era la vinculación con ellos y, en el marco de esta dificultad, el **cobro de la cuota**. Esto último era una preocupación importante, motivo de conversación en las reuniones de comisión directiva⁵, que luego será abordada en los mismos diarios de la mutual.

Esta preocupación tiene una explicación: sólo podían subir al colectivo los socios que tuvieran la cuota al día para estar dentro de la ley y no recibir sanciones, y esto era muy importante pues la Perlita y el Municipio usaban este tema para presionar con multas y ahogar financieramente a la mutual. Así, el cobro de las cuotas es **relevante** no en términos de lo que implican económicamente, pues nunca significaron un ingreso significativo, pero sí **en términos legales**.

Ahora bien, más allá de ser una necesidad concreta, no hubo hasta el año **1993** una herramienta sistemática para el cobro de la misma. Muchas veces los voluntarios de la mutual salían a recorrer el barrio y las cobraban, pero esto se hacía cuando se podía. Ante esta dificultad, se comienza a pensar una figura particular, la del **vocero**: una persona que pudieran recorrer el barrio y se constituyeran en nexo, **vínculo entre la mutual y los socios**.

Esto es bien interesante, pues nos muestra que la institución **analizaba sus dificultades y proponía soluciones concretas**. Y en las soluciones se muestra la lógica que guía el proyecto, pues la apuesta es construir un vínculo con el barrio, escuchar al otro (una preocupación comunicacional).

⁵ En varias actas que pudimos consultar aparece la problemática resaltada como una preocupación.

El cobro de la cuota se inicia con el fin de pagar el diario de la mutual, pero al poco de realizar esto se visualizará como un buen canal para vincularse con el vecino. Se buscará constituir un grupo de personas cuya función sea potenciar este vínculo con el socio, tomando el **cobro de la cuota como una excusa** para generar este vínculo. Es decir, la **práctica se toma como fuente de aprendizaje** organizacional.

"Cuando yo me instalo a trabajar en el Poli, lo que pasa es que la cuota se empieza a estructurar de otra manera, ya no para pagar el diario, sino como una actividad de la mutual para relacionarse con los socios y empezar a hacer el puente. Ahí aparece la idea del vocero como el que lleva la voz de la mutual a los socios y el que trae la voz de los socios". (Silvia Ebis, Comisión Directiva).

La idea de fondo que irá apareciendo con el paso del tiempo es que en todos los barrios pudiera haber un vocero, un referente de la mutual que pudiera funcionar como un canal de comunicación con el vecino. Se pensaba en un **militante social** que pudiera articular a los actores y potenciar el trabajo de la mutual en los barrios. Es decir, se trata de una propuesta claramente comunicacional, de una **herramienta**, una **metodología de trabajo que permita recuperar lo que estaba pasando en el barrio**.

"Lo que se quería era que en todos los barrios hubiera un representante de la mutual que pudiera llevar a la gente las cosas que hacía la mutual por el barrio y, de alguna manera, comenzar a unificar los barrios. El laburo de vocero tenía que ser más bien como una suerte de militante, ir casa por casa, y visualizar en el barrio a las personas que tenían cierto carisma para reunir gente y poder armar los Consejos de la Comunidad, un grupo en el barrio que comenzara a preocuparse por lo que hacía la mutual, que pensara actividades, que pudiera acompañar a la mutual en los barrios" (José María, empleado de la mutual).

Ahora, si bien la propuesta de los voceros puede ser considerada como muy buena en términos conceptuales, dado que buscaba generar el mecanismo de relación con los vecinos de los barrios, la puesta en marcha de la idea no logró, en la práctica, todo lo que "teóricamente" se esperaba de ella. Las personas que se eligieron para el desarrollo de la propuesta, por un lado, no asumieron la tarea como se esperaba y, por otra parte, no contaron con algún tipo de capacitación para el desempeño del objetivo propuesto ni con materiales institucionales que les permitiera realizar mejor sus tareas. Es decir, **no se apoyó con recursos la idea**, con lo cual quedó librada al esfuerzo personal de los distintos voluntarios y a sus capacidades.

"No nos escuchaban, no nos daban el material que necesitábamos, no me hacían el trabajo algunos voceros" (José María, empleado de la mutual).

Asimismo, voceros fue un espacio en el cual llegaban las personas que no habían realizado bien sus tareas en otra área o que tenían conflictos dentro de la mutual. De este modo, se fue dando una **sensación de no valoración del espacio**, que restó la posibilidad de compromiso de las personas. Es decir, las construcciones de sentido en el espacio no invitaban a poner el cuerpo en él. Más aún, hubo muchos voceros que expresaban su enojo con la situación, recriminando compromiso tanto a sus pares como a los directivos de la mutual.

"(...) los chicos que trabajaban (en voceros) no eran responsables" (José María, empleado de la mutual).

A su vez, **la función de voceros no estaba tan clara** para todas las personas de la organización, pues mientras algunos sostenían esta idea de vínculo con el vecino y ponían toda su atención en ello, para otros lo importante era que los voceros cobraran la cuota y nada más. Había una discusión entre un **aspecto cualitativo**, que pone

atención en el **vínculo que se construía con el otro**, en este caso los vecinos, y un **aspecto cuantitativo** de la actividad, que consistía en la **cantidad de cuotas que se cobra**. Esta tensión nunca fue resuelta del todo y, por consiguiente, había algunos voceros más preocupados por cobrar y otros más preocupados en el vínculo, no se logró combinar ambas cuestiones.

“(...) el área de voceros siempre fue un área en la cual cobrar cuotas, y yo decía que el área de voceros era un área en donde vos tenías que invertir en lugar de sacar, no tiene que ser un área en la cual te interese lo que vos saques sino lo que vos pongas, pues es el área de promoción social, tenes que invertir. Nunca pudimos lograr eso. Nunca se puso el esfuerzo que requería, nunca le dimos mucho bola, y hubo muy buenas intenciones, yo creo que de todos, de Silvia, mía, de Ceferino, que estuvo un tiempo, lo que pasa es que también es cierto que todos andábamos en todo” (Daniel Barrios, CD Colmenar).

Para entender cómo se vinculaban las personas con el área de voceros baste señalar que muchos cobraban un porcentaje de la cuota, por lo tanto más que un rol de mediación, de informar al vecino, eran simples cobradores, pues eso les convenía para ganar más dinero. Asimismo, como el cobro de cuotas es una tarea dura, muchos comenzaban y se iban, era un **espacio de mucha rotación**. Luego, cuando se cambió la lógica y ya no se daban porcentajes a los voceros, muchos no hacían demasiado en el día a día en tanto tenían su ingreso asegurado más allá de la eficacia y el trabajo realizado en el barrio. De este modo, tenemos una muy buena idea, pero sin un esfuerzo concreto para que funcione.

“Yo fui parte de una de las primeras camadas de los voceros, Dany era en ese entonces parte de este grupo y nosotros nos juntábamos e íbamos casa por casa. Debía ser el '93 o '94 y nos dividíamos por zona o bien íbamos todos a un barrio y lo rastrillábamos. Y después cada uno tenía un barrio donde iba a cobrar la cuota, pues siempre se intentó, pero nunca se logró como se quería, que no sólo se fuera a cobrar la cuota sino que tuvieras el contacto con el vecino. Entonces, vos llevabas el folleto, la información, conversabas con el vecino y traías la información y eso no se logró en todos. Algunos se dedicaban sólo a cobrar la cuota, a veces pateabas todo el día y no cobrabas ni una, y entonces eso hacía que uno se bajoneara, pero el trabajo de los voceros fue muy importante y estábamos en casi todos los barrios”. (Vicky Nagel)

Esta **falta de sistematización** de la tarea hacía que los resultados logrados fueran dispares y dependieran mucho del esfuerzo que ponía cada vocero. Esto implicaba, en términos concretos, que en algunas casas se recibía información y en otras no. De allí que los discursos respecto a si los voceros pasaban o no por los barrios parezcan contradictorios.

“No me acuerdo que pasaran voceros o que me trajeran algún boletín. Lo he escuchado, pero a mi casa no llegaron. Yo me enteraba algo cuando iba a pagar la cuota o bien en Moreno, que me daban algún volante” (José, grupo de jóvenes, hoy en Labranza)

“Los voceros andaban. La FM difundía y también asociaban y cobraban las cuotas. Me acuerdo de eso. No llegaban folletos, era boca a boca”. (Juana, Vocera de Barrio)

En definitiva, lo que aparece de fondo es que **voceros no fue un espacio reconocido en su importancia por todas las personas de la institución**. Más aún, una propuesta que podemos pensar como magnífica terminó por ser un espacio en donde iban aquellos que no tenían otro lugar en donde insertarse.

“(...) los voceros pasaron a ser como el último orejón del tarro. Donde todo el que tenía un problema o estaba castigado, primero terminaba en el poli y segundo en

voceros. Y voceros tampoco tenía mucho crecimiento, desarrollo, se estancaba ahí” (Silvia Ebis, Comisión Directivo).

En este sentido, podemos señalar que quienes valoraban el espacio eran los más **vinculados con lo social**, siendo para muchas personas “el” espacio de inserción en la mutual, sobre todo en lo que respecta a la movida social que estaba comenzando a gestarse.

“Y por voceros comienza a pasar muchísima gente, te diría que era la puerta de entrada a toda la movida social de la mutual, por que la otra puerta de entrada era la del transporte, pero el transporte tiene otra lógica, más económica y más concentrada en el servicio. Así que la comunicación con las organizaciones comienza a pasar por el poli, con los voceros” (Silvia Ebis, Comisión Directivo).

Vemos, entonces, algo que también será clave en la mutual: la **separación de las actividades** sociales de las actividades de transporte y las políticas conformando, prácticamente, **esferas diferenciadas** que implican distintos accesos a información y espacios de toma de decisiones.

Continúa el crecimiento de la mutual- nuevo recorrido

Luego de superado el conflicto legal y consolidada la figura legal de la mutual, los esfuerzos se concentran en el servicio de transporte, el cual crecía año a año. En 1993 a los dos recorridos iniciales se sumó **el tercer recorrido, El Casco**, que venía a cubrir las necesidades de otros cinco barrios de Cuartel V: Pico Rojo, Aguaribay, El Quijote, La Esperanza y Los Molinos, a los que no llegaba ni La Perlita ni ninguna otra empresa.

“Cuando yo volví al Colmenar en el ‘93, ya estábamos en crecimiento, creo que había 16 o 20 coches y de ahí el crecimiento fue constante, llegamos a tener 34 colectivos, entrábamos a Lomas, la gente nos quería, estaba con el Colmenar, teníamos un buen sueldo” (Daniel Barrios, CD Colmenar)

Este crecimiento se basó en la **consolidación de un modelo de relación** con los microempresarios (los componentes) prestadores del servicio de transporte a la mutual. Así, El Colmenar durante muy poco lapso tuvo colectivos propios, siendo el modelo que más resultados le dio alquilar unidades a estos componentes. Además, el contexto económico que vivía nuestro país, de relativa mejora de los ingresos de los sectores populares, significó un incremento en el número de pasajeros. Todo esto iba acompañado de una imagen institucional reconocida, que hacía que ante igualdad de servicio con La Perlita, la gente prefiera tomar el colectivo de El Colmenar.

“(…) el servicio de transporte comenzó a tener un excedente importante a partir de que se consolidó un modelo de relación. La mutual tuvo pocas veces, y durante poco tiempo, unidades propias. El modelo tradicional ha sido contratar a microempresarios dueños de colectivos, y en muchos casos dueños, choferes y mecánicos de sus propios colectivos, como emprendedores que prestaban un servicio a la mutual. Y en la medida que se fue consolidando ese modelo, la mutual comenzó a tener una operatoria financiera más holgada. Ese ha sido un punto a favor, sobre todo a partir del ‘92, cuando a partir de la estabilidad que generó el 1 a 1 los sectores populares estabilizaron sus ingresos, quizá con trabajos informales, pero con ingresos relativamente estables y con precios estables, y eso hizo que la cantidad de pasajeros transportados en su calidad de socios aumentara de un modo muy importante” (Claudio Fiorucci, Contador Colmenar)

“El Colmenar creo que en algún momento tuvo colectivo propio, un blanquito, que fue en el cual aprendieron, y luego no tuvieron otros colectivos. Fue el discurso

menemista de la privatización: lo que es de todos no es de nadie, así que mejor que sea de alguien. Lo de la tercerización, fue eso. En algún momento los inspectores dijimos nosotros queremos tener y lo vamos a cuidar nosotros, pero no nos dejaron” (Daniel Barrios, CD Colmenar)

Una de las cuestiones interesantes de este segundo relato es que nos introduce en una reflexión crítica sobre la práctica realizada, aún cuando esta puede considerarse exitosa en términos económicos pragmáticos. Así, el modo de relación propuesto con los componentes, que en su momento no fue criticado por la mutual sino, por el contrario, valorado, es ahora puesto en relación con el contexto histórico en el cual se desarrolló, el gobierno menemista, y la lógica de tercerización (privatización) de los servicios que reinaba. Y esto es interesante, a su vez, pues hoy en día la mutual piensa que es necesario tener colectivos propios para poder marcar una línea en lo que respecta a la política en el área de transporte y conducir así el proceso.

Esto nos lleva a la necesidad de, en nuestro análisis, “tener siempre en cuenta los condicionamientos históricos de cada una de nuestras ideas” (Uranga, 2002: 5), en tanto “existe un vínculo ineludible que nos liga con el pasado, con la tradición, con la historia y el lenguaje” (Uranga, 2002: 5). Y, a partir de esto, comprender que “los sujetos se constituyen individual y colectivamente enmarcados en un determinado universo simbólico, una trama discursiva en la que ciertos sentidos institucionalizados aparecen operando en la forma del ser y actuar social” (Uranga, 2001:97).

Este mismo año, fruto de las gestiones de la Comisión Directiva, se recibe del **Ministerio de Acción Social de la Nación**, a partir del programa PROSOL, \$ 70.000 para la compra de 4 unidades de transporte. La mutual compra estas unidades y luego la transfiere a propietarios privados, ratificando su voluntad de no contar con unidades propias.

Al mismo tiempo que se vivencia este crecimiento en lo que respecta al número de pasajeros, la mutual continua desarrollando más servicios para sus asociados. Así, a las actividades que se desarrollan en el polideportivo y el acompañamiento de las organizaciones del barrio se suma la **articulación con otras organizaciones** a fin de que sus asociados puedan recibir nuevos beneficios.

En 1993 se inician conversaciones con la **Fundación Vivienda y Comunidad** y se llega a un acuerdo para promover **créditos para el mejoramiento de la vivienda** en la zona de acción de la mutual. A tal fin, la mutual se compromete a la difusión del servicio a partir de sus voluntarios y su grupo de voceros.

Esta posibilidad tuvo una importante acogida, dado que para las familias de Cuartel V era muy difícil acceder a créditos convencionales que les fuera conveniente. Para hacer efectiva la operación se conformaban grupos de trabajo que se reunían en el polideportivo. El crédito constaba en órdenes de compra de materiales de construcción y la garantía estaba dada por la pertenencia grupal. Las solicitudes fueron creciendo, pero lamentablemente los fondos disponibles no alcanzaban. El servicio en un momento mermó y por un periodo corto no hubo nuevas posibilidades.

También en este mismo año la Fundación Vivienda y Comunidad pone en contacto a la mutual con la **Fundación Emprender**, con la cual se acuerda la entrega de créditos para la microempresa en las instalaciones de la Mutual El Colmenar. Se inicia el trabajo conjunto, pero este servicio tendría menos resultados que el anterior, con lo cual caería al poco tiempo.

“(...) en el ’92 la Fundación Emprender, que da crédito para microempresa, nos dice que les gustaría ir a Ciudadela, y nosotros le decimos que lo mejor es que vayan a Cuartel V. Y también le llevamos los créditos a la mutual, o sea que siempre que siempre tratamos de ver cómo se podía ampliar la base de servicios que tenía la mutual” (Raúl Zavallía, Fundación Pro Vivienda Social).

En este sentido, es importante señalar el rol que la Fundación Vivienda y Comunidad jugó en lo que respecta a la posibilidad de **abrir a la mutual contactos con otras organizaciones sociales**. Y esto también debemos considerarlo al momento de nuestros análisis, pues **todo actor, a su vez, es un potencial constructor de relaciones y articulaciones con otros grupos**, una posibilidad que la mutual aprovechó en estos primeros momentos.

Ahora bien, la operatoria de la Fundación Vivienda y Comunidad comienza a decaer y algunos miembros de ella se alejan para conformar otra organización. A fines de 1994, estos integrantes que se habían separado de la Fundación Vivienda y Comunidad se acercan a la mutual y comentan que habían creado la **Fundación Pro Vivienda Social**. El objetivo de la fundación era contribuir al mejoramiento de la vivienda.

“(...) tuvimos una reunión con ellos en Agosto del ’94, donde nosotros le dijimos que estábamos pensando desarrollar un proyecto de microcréditos y que nos parecía que era un muy buen servicio para prestar a los socios. Entonces, les pedíamos de generar una alianza estratégica, donde la fundación podía brindar servicio de microcrédito para las viviendas y la mutual podía canalizarlo hacia los asociados” (Raúl Zavallía, Fundador de Pro Vivienda Social).

La mutual acepta la propuesta de la fundación y en **marzo de 1995** se inician las acciones en las localidades más cercanas al centro de Moreno, donde la Mutual ya contaba con muchos socios y luego en Cuartel V, donde la repercusión, fruto de la historia anterior, fue importantísima. La Mutual desarrolló integralmente las actividades de promoción en los primeros tiempos hasta que el servicio se fue consolidando y creciendo. Una vez consolidado, la fundación tomó la promoción, integrando en su equipo a trabajadores de la Mutual. Comenzará así un vínculo cada vez más creciente con esta fundación.

“(...) empezamos a trabajar juntos en el año ’95, y la verdad es que fue muy importante para la fundación, justamente esta relación de confianza. Por que sin duda prestar dinero es una tarea que para mucha gente de esa zona era algo extrañísimo (...) Que el crédito viniera de la mano de la mutual, nos dimos cuenta, pues no lo sabíamos al principio, era muy importante, pues eso bajaba los niveles de desconfianza, pues la gente pensaba que era de la mutual. De hecho, hoy aún llaman y preguntan por la mutual El Colmenar” (Raúl Zavallía, Fundación Pro Vivienda Social).

Este relato, a su vez, nos permite destacar otra de las grandes virtudes de la mutual: su **apertura y su predisposición al trabajo con otros**, que se plasma en el apoyo que brindan a las iniciativas cuando asumen un compromiso. Esto no es algo que se encuentre comúnmente en una organización social y nos hablan de una actitud realmente de entrega, de **apertura a compartir con el otro los recursos con los que se cuenta**.

“El Colmenar facilitó un activo que, quizá, ni siquiera ellos sabían que tenían, que era este nivel de confianza generado con los vecinos y con los socios” (Raúl Zavallía, Fundación Pro Vivienda Social).

Todo lo que hasta aquí desarrollamos nos permite también dar cuenta de algo que hemos venido señalando a lo largo del escrito: la mutual El Colmenar cuenta con una

imagen institucional impresionante en los barrios. Un **capital simbólico** que en estos momentos le permite ser “el garante” de que se puede confiar en las actividades encaradas por otras organizaciones en la zona.

En 1995 la Fundación Pro Vivienda Social encarga un estudio sobre las posibilidades de prestar el servicio en la zona de Cuartel V, el cual contemplaba la imagen de la institución:

“(...) hicimos un estudio, contratamos a una persona para hacer un estudio de factibilidad, que pudiera ayudarnos a mejorar la oferta que estábamos proponiendo a los vecinos, y una de las preguntas de este estudio tenía que ver con la imagen que los vecinos tenían de la mutual. Y a mí me quedó muy grabado una frase que realmente daba cuenta de esa relación positiva entre los vecinos y la mutual que decía <Cuando yo subo al colectivo de la mutual, tengo la sensación de que llegué a mi casa>. Esta percepción muy fuerte que efectivamente despertaba la mutual en los vecinos en ese momento, estábamos hablando de marzo del '95, era un sentimiento de mucha familiaridad. Entonces, creo que ahí una relación emocional importante con la mutual” (Raúl Zavalía, Fundación Pro Vivienda Social).

“La Fundación Pro Vivienda Social cuando inicia sus actividades en el área de Cuartel V, en Moreno, me encarga una investigación, que era una investigación de Mercado, para testear la validez de algunas características del servicio que ellos querían ofrecer (...) y también para evaluar a la organización mediadora, que iba a ser El Colmenar. Lo que yo recuerdo, vívidamente, es que cuando aparecía el nombre de El Colmenar era unánime, en el año '95, la respuesta favorable de la gente. La gente valoraba la organización, valoraba el servicio que se prestaba, la línea de colectivos, y decían cosas como que <El Colmenar va donde no van las otras empresas de Colectivo>, era una adhesión unánime muy impactante, pues uno que está acostumbrado a recoger versiones o informes u opiniones sobre lo que piensa la comunidad, yo pocas veces vi una opinión tan unánime y tan positiva” (Eduardo Fianza, Sociólogo)

Una de las cuestiones que más se destacaba del estudio es que El Colmenar era una **organización nacida del esfuerzo de los vecinos, que buscaban beneficiar a otros vecinos, una organización que no había entrado en la lógica partidaria, sino que la propuesta de fondo era mejorar la calidad de vida del barrio.**

“Y una organización que, según el testimonio de los vecinos, se había mantenido equidistante de las cuestiones políticas, se notaba que era una organización de la comunidad para servir a fines de la propia comunidad, eran vecinos con otros vecinos que habían conseguido una serie de logros y que estaban luchando, en una suerte de competencia, con la línea de colectivo privada” (Eduardo Fianza, Sociólogo)

No sólo actividades para los socios – apertura hacia la comunidad

Entre 1993 y 1995 la mutual vive un período de relativa tranquilidad institucional, consolida una estructura administrativa y cuenta con un ingreso financiero creciente que le permite plantearse nuevos objetivos. Así, en el verano de 1995 surge la idea generar un espacio de recreación para los pibes del barrio en vacaciones. El problema era que se contaba con el espacio, el Poli, pero no con pileta. Además, se necesitaba mucha gente para atender a todos los chicos.

En ese momento, una profesora de la Carrera de Ciencias de la Educación de la **Universidad de Luján** ofrece alumnos de su materia para realizar pasantías. La Mutual acepta la propuesta y plantea a los alumnos esta propuesta de recreación, a la cual se suman alrededor de 10 personas. Por otra parte, se piensa no sólo en los niños, sino en el modo de sumar a los jóvenes a la iniciativa, surgiendo la idea de

capacitarlos para que ellos mismos sean los coordinadores de las actividades con los niños. Así, se organiza el **primer servicio de recreación** dirigido a los comedores y guarderías de la localidad **coordinados por jóvenes**. Este es el primer contacto formal que la mutual tendrá con grupos de jóvenes.

“(...) pensamos que los jóvenes podían asumir esa tarea (coordinar la colonia), así que convocamos a todos los grupos de jóvenes que conocíamos a participar y se les propone formarse como recreadores, que eso lo iba a hacer los chicos de la universidad, que puedan ser los coordinadores de los grupos de pibes”. (Silvia Ebis, Comisión Directiva).

Más de 800 niños de Cuartel V participan de la propuesta. Los alumnos de la universidad capacitaron en coordinación grupal y desarrollo de juegos a los jóvenes de la localidad y la mutual proveyó el dinero necesario para la construcción de la pileta y trasladó a los contingentes de niños desde los barrios al Poli. Asimismo, los 45 jóvenes que participaron de la experiencia concluyeron sus actividades con un campamento en Miramar. La actividad contó con el apoyo de **Caritas Nacional**, que aporta para la merienda, **Caritas Diocesana**, el **Consejo Provincial de la Mujer**, el **Centro de Investigación Sur- Cepai** y la **Municipalidad de Miramar**.

“La mutual iba a poner el espacio, la comida y los micros para buscar a los pibes (...) Así que toda esa movida la hicimos, la mutual puso bastante dinero, Caritas puso la comida, y con colectivos se iba a buscar a los pibes todos los días, se los traía y se los llevaba. Un laburo grande, donde participaron unos 45 jóvenes y donde todos los días teníamos unos 200 pibitos” (Silvia Ebis, Comisión Directiva)

De esta experiencia uno puede destacar, al menos, dos cuestiones. Una de ellas es la **capacidad de articulación de la mutual**, así como del deseo de integrar cada vez más actores a sus actividades. Esto es central para nosotros pues el **potencial de la mutual, más allá de lo económico**, siempre estuvo en esta **capacidad de articulación** con otros actores. Lo segundo, es el **modo de relación con los actores que llegan al territorio y la lógica con la cual se piensa los proyectos**, dado que se busca formar a los jóvenes para que ellos sean quienes trabajen con los chicos, **dejando una capacidad instalada en el territorio**, dada la posibilidad de éstos de actuar luego como **multiplicadores**. Es decir, frente a una posibilidad de relación asistencial (instrumental) con el otro, que se hubiera dado si los alumnos oficiaban de coordinadores, la propuesta de la mutual es que los alumnos capaciten a los jóvenes locales.

A su vez, esta experiencia de trabajo con los comedores pone a la mutual en contacto con otras demandas de las instituciones barriales, una de las cuales aparece con fuerza: apoyo escolar. Respondiendo a esta demanda, en **julio de 1995** se pone en marcha un **Servicio de Apoyo Escolar** en las guarderías de la localidad, formando la mutual un equipo de acompañamiento pedagógico.

“En el '95 hicimos la primera colonia de vacaciones. Esa idea de relacionarnos con los pibes siguió dando vueltas, y conversando con los comedores surgió la idea de ofrecerles un servicio después del verano”. (Silvia Ebis, Comisión Directiva).

“Como otra de las necesidades de los comedores aparece el tema del apoyo escolar, tres comedores pidieron esto y se formó un equipo para dar apoyo escolar que era itinerante, iba a Sancho, Andersen y al barrio José C. Paz, a las guarderías de esos lugares. Y ese equipo es el que luego crea el Centro Educativo”. (Silvia Ebis, Comisión Directiva).

Los primeros trabajos del equipo se realizaron en los comedores **Maria de Luján** del barrio Anderson y **Rodolfo Coronel** del barrio Sancho y en la guardería **La Amistad** del

barrio J.C. Paz. Esta tarea fue tomada por algunos jóvenes que participaron de las actividades de recreación, acompañados por algunos adultos.

Asimismo, el grupo conformado contacta a la **RAE** (*Red de Apoyo Escolar*), que recién se estaba constituyendo como tal, siendo la participación en este espacio una experiencia riquísima para estos jóvenes. Uno de los aprendizajes más significativos será la **gestión de fondos**, que antes no aparece como lógica institucional, a partir de la cual podrán profundizar el proyecto encarado a fin de constituir el **Centro Educativo**.

El desarrollo de estas actividades nos habla de la fuerza que comienza a tener la mutual. No es casualidad que en los primeros años de su existencia no emprendiera este tipo de actividades. Podemos pensar que el esfuerzo en los primeros tiempos estará centrado en la **consolidación de la propia organización**, a lo cual debemos sumar el desgaste producto de las luchas con el municipio y la empresa privada.

Ahora bien, una vez que la mutual se consolide y cuente con recursos, comenzará a desarrollar nuevas actividades, profundizando con el correr de los años cada vez más su trabajo. Esta será la lógica hasta, por lo menos, el año 2002, donde las dificultades financieras serán más que evidentes y lleven a la separación de las actividades sociales para que busquen su propio sustento. Ahora bien, esta consolidación de la institución no será sentida por todos los actores del mismo modo: ya veremos como algunos de ellos vivirán esta consolidación de la mutual como un alejamiento del barrio y las problemática de los vecinos.

Por otra parte, es importante remarcar que este **desarrollo de nuevas actividades no implica el abandono de las otras tareas** que la mutual venía realizando. Así, se continúa el apoyo al Hogar don Chovaló y los comedores Rodolfo Coronel y Negrito Manuel. Recién en 1996, una vez que se ha logrado su fortalecimiento, la mutual deja de prestar un acompañamiento permanente Comedor Rodolfo Coronel, cuyos gastos y gestiones se encontraban en manos de la mutual.

De este modo, la sensación que queda cuando uno repasa la historia de la mutual es que **una cosa va llevando a la otra**. Es decir, surge una propuesta, se ve si es posible llevarla a cabo y se ejecuta. La política de la mutual, en este sentido, es **siempre apoyar el trabajo comunitario**, con lo cual **cada vez asume más cosas**. Como vemos, se trata de una propuesta que se sustenta en un espíritu de apertura, donde se parte de una problemática y se va asumiendo otras.

"Nadie le decía que no a nada, parecía que todo era posible". (Silvia Ebis, Comisión Directiva).

Para entender esta inversión permanente que hacia la mutual en lo social, tenemos que tener en cuenta, también, el **deseo profundo de cambiar la realidad** que existía en este grupo y que es prioridad por sobre otras cuestiones, más racionales o de previsión económica. Aquí también puede observarse esta **lógica distributiva** que impregna las acciones de la mutual.

"En esa omnipotencia y omnipotencia que se tenía, se podía todo y ahí se soñaba tranquilo con el Municipio de Cuartel V y no sé que cosa, donde El Colmenar era el eje" (Vicky Nagel)

Retomado la historia, debemos señalar que durante 1996 se continúa con las actividades en el polideportivo, los créditos para la vivienda y el trabajo con la RAE. Lo más significativo es que a fin de este año se consigue un subsidio para construir un

Centro Educativo propio, en el cual desarrollar las actividades de apoyo escolar que se venían realizando en distintas organizaciones de Cuartel V.

Este crecimiento de las actividades sociales va acompañado, a su vez, de un crecimiento de la cantidad de usuarios del servicio de transporte, como así también de la cantidad de socios de la mutual.

Ahora bien, el hecho de que se conformara el polideportivo y el Centro Educativo, también debe hacernos ver una **tendencia hacia la generación de un espacio central** (núcleo) en el cual se llevan a cabo las actividades⁶. Y esto es importante, pues hace a un **modo de relación**, de vinculación que se propone a los socios (y las organizaciones). En este sentido, podríamos hablar de una conveniencia pragmática, pues simplifica la logística de las actividades, pero nos interesa también visualizarlo en términos de la construcción de sentido que genera la práctica. En esta misma línea, si bien hablamos de un espacio en el cual se van a nuclear las acciones, se trata de un **espacio abierto a la comunidad**, que en la propuesta original se trata de un espacio destinado a los vecinos y socios, aunque luego será apropiado principalmente por las organizaciones sociales. En otras palabras, la iniciativa de la mutual no es generar un espacio cerrado, institucional, sino conformar un **espacio público**. Y esto nos habla de la impronta de la mutual, de su voluntad de incidencia pública. Así, la fuerte relación con las organizaciones sociales que tiene la mutual debe entenderse en el marco de esta preocupación.

El aporte de la mutual – contribuyendo desde el servicio

Más allá de las tareas comunitarias que la mutual comenzó a desarrollar desde su nacimiento, el **propio servicio de transporte fue una aporte a la comunidad**, no sólo por brindar un servicio hasta ese entonces inexistente que mejoró significativamente la calidad de vida de la población, sino en términos de un aporte económico concreto a la población⁷.

"(...) los jubilados tenían el beneficio de pagar \$ 0,50 centavos (...) Los docentes también tenían el mismo beneficio, aunque desde el 2001, con el aumento se ajustó un poco, que pasó a \$ 0,60, que igualmente para el transporte de Buenos Aires no es nada. Y los secundarios pagaban \$ 0,25 centavos y a los primarios se le regalaban los boletos, luego pasó a costar \$ 0,10" (José María, empleado de la mutual).

El servicio de transporte mutual siempre ofreció **aranceles a un costo entre 30% y 40% más barato que los del transporte público**, además de poner a disposición de sus asociados y de la comunidad **aranceles especiales** (mucho más barato aún) para jubilados, docentes, estudiantes secundarios, estudiantes terciarios y universitarios, acompañantes de discapacitados, trabajadores de planes de emergencia laboral y **aranceles gratuitos** para estudiantes primarios, trabajadores comunitarios y personas en situación de indigencia extrema. Además, las unidades eran utilizadas para otros servicios comunitarios como el **acompañamiento en los funerales** en forma gratuita a socios que no tengan medios para abonar este servicio en forma particular y **traslados gratuitos**, o a costos mínimos, **a grupos de escuelas, capillas y organizaciones comunitarias en general**. Estas "transferencias" resultaron un

⁶ Distinto hubiera sido una propuesta de realizar actividades en cada uno de los barrios, como por ejemplo se venía haciendo con el apoyo escolar.

⁷ No hay estudios realizados, pero los números elaborados para El Colmenar por la Fundación Pro Vivienda Social señalan que tomando El Colmenar cada persona de los barrios ahorra hasta \$ 12 por mes. Considerando que diariamente viajaban en el transporte 10.000 personas, anualmente se estima que la mutual le permitía ahorrar a la zona de Cuartel V cerca de \$ **1.5000.000 pesos**.

importante esfuerzo económico para la institución que llevaba, no sólo a tener colectivos llenos, sino a **dar cientos de viajes gratis diariamente**. Por estas razones, *El Colmenar* se hizo bien conocido y popular en los barrios de Cuartel V.

Cuando visualizamos el desarrollo de las actividades sociales no nos adentramos en cómo se financiaron. En este sentido, es importante señalar que el **transporte financió durante mucho tiempo a lo social y lo político de la mutual**. Es decir, no hubo para lo social una lógica de autofinanciamiento, por lo menos sostenida institucionalmente, aunque, como vimos, las personas que llevaban adelante el polideportivo lo intentaron, más allá de que no se lograra.

“(...) lo que hacía la mutual era sostener el transporte, y el excedente lo invertía en la tarea social. Cuando hay desfasajes caen movidas sociales. Nosotros no teníamos la política de búsqueda de fondos externos para las tareas sociales, nos abastecía el transporte”. (Silvia Ebis, Comisión Directiva).

Por otra parte, tenemos que destacar que el mayor aporte de la mutual no estaba en el financiamiento de recursos materiales, sino en contar con un grupo humano al que se le pagaba para que realizara tareas con y para la comunidad. Este grupo **no tenía establecido qué hacer y qué no hacer**, lo cual es congruente con esta voluntad de distribuir y este deseo de ayuda al otro que impregnaba las acciones de la mutual.

Esto, que puede pensarse como falta de criterio, en realidad no es tan así, pues uno puede visualizar cierta lógica en las tareas encaradas. Más aún, esto no aparecía como hecho problemático, sobre todo en momentos en los cuales la mutual cuenta con los recursos necesarios para desarrollar las actividades sociales sin que su financiamiento impidan el desarrollo de las actividades políticas. Ahora bien, cuando no se cuenta con los recursos necesarios para financiar todo (lo social y lo político), y haya que comenzar a **establecer criterios**, comenzarán los **problemas**.

“La mutual, además de poner guita, lo que hacía era bancar gente que pudiera hacer esta movida, nos bancaba a nosotros. Y no tenía, no había una directiva precisa de la CD de esto se hace, esto no se hace; vos llevabas la propuesta y estaba repiola y se hacía. Y todo lo que pasaba en la comunidad estaba repiola. Y si vos tenías la capacidad, y dale. Eso pasó mucho en ese tiempo”. (Silvia Ebis, Comisión Directiva).

Esta lógica de financiamiento de las actividades se mantendrá hasta 1998, donde la participación en la RAE (Red de Apoyo Escolar) de algunas personas de la mutual hace que **otro modo de pensar el financiamiento de las actividades sea tenido en cuenta**.

“Yo participé durante mucho tiempo con Nancy y con Luchy en la RAE, y en la RAE nosotros aprendimos bastante de la gestión de fondos pues estuvimos durante mucho tiempo en la Secretaría de gestión de fondos. Y ahí hicimos muchos contactos para el Centro Educativo con Desarrollo Social, que luego derivó en otras cuestiones”. (Silvia Ebis, Comisión Directiva)

Como adelantamos, el transporte no sólo aportó recursos para las actividades comunitarias de la mutual, sino que también permitió sustentar las acciones políticas de algunas personas de ella. No será casual que quienes participen en política serán aquellos que desarrollan tareas vinculadas al servicio de transporte, sobre todo inspectores y recaudadores, quienes tendrán más tiempo y ciertas libertades horarias en comparación con los otros trabajadores de la mutual. Esto nos permite pensar otra cuestión cuando hablamos de **participación**, que es el **tiempo**: “la participación social está relacionada con el uso del tiempo liberado, que se considera un área prioritaria para la organización de acciones colectivas” (Sirvent, 1999:102).

“Yo tenía que venir todas las mañanas y le tenía que cobrar a los choferes, pues la recaudación se la llevaban ellos a los dueños de los coches. Pasé a hacer eso, y el resto hacía política, todo el tiempo hacía política (...) si yo hacía mi trabajo en dos horas, luego me iba y hacía política las otras 22 horas en la campaña política, y eso a muchos no les gustaba” (Daniel Barrios, CD Colmenar).

“Yo comencé a trabajar en el área de inspectores, que parecía ser el área compuesta por militantes políticos más definidos, pues luego había otras áreas donde estaban personas con militancia social, pero inspectores era un área en dónde se intentaba llevar una propuesta política desde El Colmenar” (Luis Godoy, CD Colmenar).

Otra de las cuestiones a destacar de este proceso es que las personas que vienen a realizar actividades en lo político serán invitados a participar sobre todo por el “Bebe” Ricci, Sergio Ebis o Jorge Alagastino. En este sentido, vemos como en la mutual se van estableciendo **distinciones entre los que hacen lo político y lo social**, que están dados desde el propio lugar en que se interpela a otros a participar, lo cual implicará, luego, diferente **información a la cual tengan acceso** estas personas, **distintos espacios en los cuales se pueda participar** y, por consiguiente, **conocimientos y experiencias** diferentes.

“Había una separación entre los que hacían la tarea del transporte y los que hacíamos la tarea en el poli. Y lo que se hacía en el poli se bancaba con los ingresos del transporte”. (Silvia Ebis, Comisión Directivo).

Esto para nosotros es significativo, pues nos permite tomar conciencia del modo en que funcionan los procesos de participación en la práctica y la necesidad de establecen vínculos, espacios de diálogo, entre estas distintas experiencias y saberes que, en el caso de la mutual, fueron conformando **esferas separadas**.

“Yo creo que mucha gente ha dejado su vida en la mutual y apostó, quizá sin un objetivo político tan claro, pero sí construir un proyecto político. Es medio mentirosa esa división entre lo social y lo político, esto de yo construyo la mutual y que política la hagan otros” (Paula Cruz, Red Abriendo Caminos).

De la política como paraguas a la política como problema

Como hemos visto, la mutual fue fundada por un grupo político con preocupaciones sociales. Y esto es sumamente significativo para nosotros, pues nos habla de una **forma de pensar la política** cercana a la búsqueda por mejorar la calidad de vida de los habitantes, una política asociada a la idea de territorialidad y de fuerte relación entre los dirigentes y las bases, una política que podemos vincularla a lo que la ciencia política denomina la **Democracia de Masas**.

En los inicios del Consejo de la Comunidad habrá algunos militantes como “Bebe” Ricci y Luis Brunati que aún se muevan en este marco, lo cual implica un determinado modo de concebir la sociedad y la política. Ahora bien, las acciones de “Coco” Lombardi en este mismo período deben ser comprendidas en el contexto de los cambios sociales que se dan durante la dictadura y que son evidentes luego de ella. Surge de este modo un nuevo tipo de democracia, que la ciencia política llama **Democracia Delegativa**, la cual convivirá posteriormente con la **Democracia de Opinión**.

Esta democracia delegativa aparece en momentos en los cuales se rompe la relación entre partidos políticos y clases sociales, haciéndose difuso el proyecto ideológico de los partidos y conformándose una elite dirigente más cercana a una idea de

profesionalización de la política, con pocos militantes comprometidos en el proyecto político. Así, los **partidos se convierten en máquinas electorales** cuyo fin último es ganar las elecciones para asegurarse cargos políticos para sí. Esto se profundizará aún más con la fuerza que los medios cobran en nuestro país, siendo un actor político más, a la vez que un elemento clave para la mediación entre las bases y los dirigentes, instalando agenda de gobierno y construyendo la imagen de los candidatos.

Esto es muy importante para pensar la relación con el Estado y los partidos, pues si los partidos son separados de su tejido social y reducidos a un evento espectacular (AAVV, 1992:37) sin dudas pasa a ser más importante para ellos el recurso económico, lo cual nos permitirá entender muchas de las opciones del gobierno local en la experiencia de la mutual El Colmenar.

Lo que tenemos en estos momentos es, por consiguiente, un **avance significativo del mercado sobre la política**. Más aún, tenemos que “el mercado desacreditó esta actividad de una manera curiosa: no sólo luchando contra ella, exhibiéndose más eficaz para organizar las sociedades, sino también devorándola, sometiendo la política a las reglas del comercio y la publicidad, del espectáculo y la corrupción” (Canclini, Consumidores y Ciudadanos 18).

Por supuesto, este proceso no se dará, al menos en la experiencia de la mutual, de un día para otro, pero sí podemos visualizar un **paulatino alejamiento de los políticos**, funcionarios de gobierno o miembros del cuerpo legislativo **de la experiencia organizativa popular** que es El Colmenar. Y esto será importante en la historia de la mutual pues la **relación con lo político cambiará** radicalmente, **pasando de ser un paraguas del proceso a un actor que busca su destrucción**.

Para nosotros esto es de vital importancia al momento de pensar la comunicación, en tanto entendemos que “el sujeto es hablado por la cultura de su tiempo, de su historia, de su espacio: sujeto expresado a través de la puesta en escena en la vida social. Los sujetos involucrados en dichas prácticas aparecerán, entonces, atravesados por dimensiones contextuales culturales, históricas, económicas sociales y jurídicas” (Uranga, 2001:96).

De este modo, en los primeros momentos de conformación del Consejo de la Comunidad la relación de los directivos de la mutual con lo político partidario es realmente muy buena.

“Nosotros, de hecho, nuestro surgimiento y nuestra militancia política partidaria fue siempre dentro del peronismo, de hecho cuando el Bebe asume como Concejal, lo hace por el partido Peronista, pero además, como representante del Consejo de la Comunidad en Cuartel V, y esas dos cosas siempre estuvieron ahí” (Sergio Ebis, CD Colmenar)

Esto permitía, como adelantamos, que **la política apareciera como un paraguas**, como un espacio en el cual resolver los problemas institucionales. Al punto tal que algunos actores del proceso consideren que sin este apoyo no hubiera sido posible avanzar en la experiencia.

“(…) la política era el paraguas de la institución. Entonces, de pronto, cuando había un problema, todos se movilizaban y llegaban de alguna manera a algún tipo de acuerdo. Yo creo que hay miles de cosas que no se hubieran logrado si ese tipo de organización no hubiera estado” (Mario Sánchez, abogado de la mutual).

En otras palabras, **lo político es utilizado en beneficio de la mutual**, de modo tal que contribuya al crecimiento del proyecto. Y este rol de la política se dio

aproximadamente hasta el año '95, donde las personas que estaban en la **mutual comprometen los recursos institucionales** a favor de un **candidato partidario**, que luego perderá.

“(...) en el año '95 había una interna dentro del PJ, en el cual iban todos con Caverí, y Mariano West iba por otra parte” (Mario Sánchez, abogado de la mutual)

“Llego en un momento donde estaba el Bebe en campaña y había disponibilidad de recursos. Nos poníamos de acuerdo para manejar esos recursos...” (Luis Godoy, CD Colmenar).

Es decir, lo que tenemos en 1995 es un cambio en el vínculo entre la política y la mutual, donde la política deja de ser un paraguas pasando a ser la **institución una caja que sustente actividades partidarias**. Es decir, ya no se “pone” en la mutual, sino que se “saca” de ella. Por otra parte, este compromiso de la mutual con una línea política partidaria significará un **quiebre** tanto en la relación con los vecinos como con los políticos, así como también en los propios miembros de la organización.

Tenemos, entonces, **dos procesos que llevarán a un mismo punto**: el alejamiento de los directivos de la mutual de los funcionarios políticos. El primero de los procesos es de carácter más general, como vimos, y es el paso de una Democracia de Masas a una Democracia Delegativa; mientras que el segundo de los procesos es más de carácter local, y guarda relación con la disputa partidaria que hace el grupo de conducción de la mutual, o al menos una parte, al grupo político que terminará ganando las elecciones, lo cual significará un quiebre en el vínculo que nunca se perdonará.

Por su parte, en lo que respecta a los vecinos, muchos comenzarán a sentir que la **mutual ya no es un lugar de todos**, sino de algunos, algo similar a lo que sucederá con las personas de la propia institución. Es decir, **la opción partidaria implica una separación**, y en esa separación no había un pleno sentirse parte del proyecto.

“(...) Compartiendo eso, muchas formas de entender y promover la organización social y la participación, pero también con ciertas diferencias políticas en lo que hace a los propios proyectos políticos que fue asumiendo la mutual, a las herramientas de organización política partidarias, donde yo, en ese plano más político, al menos yo no me sentí contenida en las opciones de la mutual (...) no era mi espacio de participación pleno y en por eso decidía, en los conflictos, no meterme” (Paula Cruz, Red Abriendo Caminos).

“(...) cuando empieza esto de la opción por la política partidaria es como que empieza esto de unos sí y otros no, y ahí empieza a tomarse opciones que muchas no han sido las mejores”. (Vicky Nagel)

“Bebe Concejal fue la herramienta, y la gente lo tomó así, y no fue el quiebre. Después, cuando se pasa a la segunda acción y se pretende que Bebe sea intendente, comienza todo un juego que yo no lo conozco pues no estuve en la cocina, pero sí veía que gente sentía que eso ya no era de todos, sino para los que van con esa línea. Y ahí, me parece, hubo un quiebre, y la gente lo empieza a mirar así. Algo que surgía de donde estábamos todo, ahora se fracciona y no podemos estar todos” (Vicky Nagel)

La gran crítica, entonces, no será tanto la participación política de la mutual, que algunos actores ven como necesaria, sino **confundir la política institucional de la mutual con la política partidaria**, usando los recursos de la institución en las disputas de las internas partidarias.

“Una cosa que siempre he dicho, que me parece un pecado original de El Colmenar, es que si bien El Colmenar estaba en vínculo con la política, la política partidaria era un espacio distinto de la política institucional comunitaria de El Colmenar.” (Sergio Gómez Tey, Párroco de Cuartel V)

Finalmente, tal como hemos señalado, el intento de competir por la intendencia no será bien visto por los funcionarios políticos, así como tampoco por los militantes del partido justicialista que van por otra lista. Esto ocasionará problemas no menores con el municipio cuando se pierdan las elecciones por la intendencia. Asimismo, este uso de los recursos de la mutual por para cuestiones partidarias es algo que hoy en día se le critica a la mutual.

“Haber jugado la mutual en opciones políticas, no digo que este mal, pero haber usado la estructura de la mutual para eso implicó hacer identificaciones que no van para una propuesta que debe ser inclusiva y universal” (Claudio Fiorucci, Contador Colmenar)

“(…) confunde opciones partidarias que en vez de unir, desunen a los grupos de transformación. Yo soy partidario de hacer política partidaria, pero nunca, jamás, una opción partidaria puede realizarse de modo tal que atente contra la unidad de un grupo que está tratando de transformar algo” (Claudio Fiorucci, Contador Colmenar)

Estos relatos nos parecen significativos, pues nos muestran una **tensión en lo que respecta a la participación de las organizaciones sociales en la política partidaria**, pues al mismo tiempo que se considera como importante y necesaria, se critica el modo en el cual se realizó, que es disponiendo de recursos institucionales para tal fin y usando el nombre de la institución. Esto merece ser reflexionado, pues lo que aparece asociado en los relatos es la **opción política partidaria con la fragmentación del grupo**, la división y el ya no sentir que el proyecto encarado es de todos, o al menos de una mayoría. Por supuesto, deberíamos poner en relación esta elección partidaria con el modo en el cual se tomó la decisión de jugar políticamente, y quizá esto nos de pista para pensar la fragmentación, sobre todo si es que esta decisión se tomó por unos pocos y sin respetar las opiniones del resto, pero igualmente esto no inhibe de plantear cierta tensión a pensar en toda experiencia comunitaria y social que busque incidencia política, y más cuando se plantea llegar al Estado compitiendo vía los partidos políticos tradicionales.

La política partidaria en debate

La política partidaria no sólo trajo complicaciones con actores fuera de la organización, sino que en lo interno esto generó fragmentación y disputas que comienzan a darse en 1995 y en 1999 serán significativas.

“(…) una cuestión muy conflictiva, que siempre causó mucha polémica es el tema de la participación en cuestiones políticas partidarias de algunos miembros del Consejo (...) creo que en un momento fue importante, y uno no reniega de la historia, el acompañamiento de lo político a la mutual, pero eso sirvió hasta determinado momento” (Liliana Cóceres, CD Colmenar).

Esta cuestión es reconocida por las personas de la mutual. Con distintas palabras, los partícipes de la historia nos hablan de un **quiebre**, donde la mutual pierde, en parte, sus objetivos sociales para poner cabeza en lo político partidario.

“En algún momento, cuando asume la segunda Concejalía el Bebe, yo creo que es acertada la crítica que nos hacen, que nos hace el párroco, que dice que en algún momento El Colmenar dejó de hacer la política que le convenía a los vecinos de Cuartel V y pensó una política que iba más allá y se equivoca. Y nosotros creemos

*que eso es así (...) eso nos llevó a un terreno mucho más partidario que social.”
(Sergio Ebis, CD Colmenar)*

Ahora bien, para comprender, en parte, por qué se dio esto, debemos señalar que para muchas personas el **proyecto de la mutual pasó a ser su proyecto de vida**, con lo cual no se distinguió qué era un proyecto institucional y qué un proyecto personal. Asimismo, también es necesario señalar que la lógica política, una vez que ingresa a las organizaciones sociales, parece imponerse por sobre otras lógicas posibles.

“(...) la mutual fue desarrollándose y los dirigentes entendieron que, como habían puesto su vida en la mutual, podían hacer uso de ella para proyectos que formaban parte de su vida (...) Yo creo que eso es un problema, y no por que la política no sea buena, al contrario, pero en la lógica de la política, sobre todo en el conurbano, en general, las organizaciones sociales que entran en el juego se parten, la política las parte. Y ahí la mutual tuvo la dificultad de cometer el mismo error que cometió el Consejo de la Comunidad” (Raúl Zavalía, Fundación Pro Vivienda Social)

El problema de fondo es que un **espacio que se plantea como abierto, amplio, toma opción por un partido**, lo cual contradice esta propuesta inclusiva, en tanto deja afuera a personas que no comparten la decisión tomada. En este sentido es que aparece este discurso significativo de lo que **la política pudo todo**:

*“(...) que la política pudo todo, entiendo que sí, que hay una forma de participar en política muy destructiva de la organización comunitaria (...) me parece que en esto de la construcción de poder popular, hay que tener muy en claro que el tema de la unidad de los sectores populares no es un accesorio en la política que queremos hacer, sino elemento central; entonces, todas las movidas institucionales que hagamos, que de algún modo puedan contribuir a romper esa unidad, uno las tiene que evaluar muy bien. La lógica electoral te obliga cada dos años a crear un escenario en donde los sectores populares tenemos que enfrentarnos unos con otros por cuestiones partidarias y lo central es que los problemas más graves de la comunidad sólo se resuelven con un tipo de poder que exceda lo partidario”.
(Eduardo Balán, Culebrón Timbal).*

Por supuesto, esta no es una cuestión que haya sucedido exclusivamente en la mutual, sino que es algo que se visualiza en distintos tipos de organizaciones sociales.

“La tensión hacia la división no se da sólo en lo partidario, sino que las universidades, los centros de estudio, las organizaciones sociales, las iglesias, los sindicatos, todas las organizaciones estamos formateados en una lógica en la cual tenemos que defender lo propio antes de defender lo conjunto. Cuando llega el momento de las elecciones esa lógica se exagera, pero permanentemente estamos fragmentándonos, por eso es muy importante que la reflexión política que se desarrolle, de prioridad y la importancia que se merece el desarrollo de cuestiones que nos articule y nos unifique” (Eduardo Balán, Culebrón Timbal).

Retomando el proceso histórico de la mutual, es importante recordar que estas **distintas concepciones sobre la política las encontrábamos en los inicios de la experiencia**, y son reconocibles en las opciones que toman los actores que son partícipes de ella. Será a partir de estas concepciones que comiencen a vincularse con espacios de militancia social o bien partidaria, y estas preocupaciones también se harán visibles luego en la mutual. Ahora bien, una de las cosas significativas es que **estas distintas miradas no se pondrán a dialogar**, con lo cual las diferencias respecto al modo de relación con lo político se irán profundizando por el propio accionar de los sujetos.

“(...) tampoco fue algo que se verbalizó, fue algo que se dio en los hechos, pues buena parte de las personas que estaban en la conducción de la mutual, o bien que estaban como socios de la mutual, optaron por una acción política, y ahí se generó una tensión entre los que veían eso como negativo”. (Claudio Fiorucci, Contador Colmenar)

En este sentido, es importante, desde una mirada comunicacional, reconocer cómo las experiencias que vivan los sujetos, los espacios a los cuales tengan acceso y la información de la cual dispongan irá condicionando sus intereses. Como dice Alcira Argumedo, **distintas experiencias políticas culturales en un mismo tiempo histórico generan en los individuos interpretaciones teóricas y políticas profundamente diferenciadas** (Argumedo, 1993:24).

Lo concreto en la historia de la mutual es que las diferencias que se dan en el espacio no son discutidas a fondo, con lo cual, en la práctica, **cada uno de los actores va desarrollando su lógica**, lo cual es posible gracias a la disponibilidad de recursos de la mutual.

Asimismo, este debate que se da hacia el interior de la mutual respecto a lo político debe ser contextualizado en el marco de un cambio que se vive en nuestro país respecto a la **valoración de la política partidaria**.

“La idea es que pudieran estar todos los actores representados, y a nivel país vos veías que la cosa venía mal, que nadie quería hablar de política (...)Y eso te generaba una tensión muy grande con la comunidad, y con otras personas que estaban trabajando en actividades comunitarias (...) Eso puso barreras a muchas cosas” (Liliana Cóceres, CD Colmenar).

“(...) lo que pasó con Menem es que salió a destruir la clase política, y en su gobierno, todo lo político era malo y no había que involucrarse en política. Era un discurso social y caló bien en la sociedad, que lo político era malo y que no había que participar.” (Daniel Barrios, CD Colmenar)

Por otra parte, no sólo hay un cambio en la concepción que el vecino común tiene de la política, sino que la **mutual ya no tenía demasiados aliados políticos en el municipio** o en el Consejo Deliberante. De este modo, la actitud de asentimiento que tenían muchas de las personas respecto a la política partidaria, por los logros que había obtenido para la organización, ahora pasa a ser crítica.

“(...) con la mayor participación de las organizaciones en lo social, la política fue cayendo en prestigio y eso hizo que algunos nos opusiéramos al juego político. En otras ocasiones se callaba y se asentía y se participaba de algunas movidas de militancia, pero en algún momento ya no estaba resultando pues ni en el Consejo Deliberante teníamos amigos y ya no estaba sirviendo la militancia política como modo de traer cosas a la comunidad y aportar al desarrollo y solamente se empezaba a ver luchas de poder y de puestos” (Silvia Ebis, CD Colmenar).

El uso político de la mutual

El uso político partidario de la mutual no sólo complicó las relaciones entre las personas de la mutual y con el exterior, sino que dejó precedente para que otras personas de la institución reclamaran luego su derecho a usarla en el mismo sentido.

“Eso fue un pecado original, pues luego hubo otros que hicieron lo mismo que él (Bebe Ricci), usaron la mutual para una cuestión política partidaria. Y no es que la gente de la mutual no actuara en política partidaria, pero el ámbito era distinto, no estaba dentro de la institución, por más que la gente era la misma, y está bien. Después, los que siguieron con este mismo dibujo lo agudizaron peor, por que las

cosas que se hicieron fueron más graves, pues Jorge no es lo mismo que Bebe y las condiciones tampoco eran las mismas” (Sergio Gómez Tey, Párroco de Cuartel V)

Una de las pérdidas más importantes fue la imagen que el vecino tenía de la mutual, dado que el **uso partidario fue percibido de manera negativa**, cuestionando dicha participación.

“Lo político causó mucha repercusión. Jorge Alagastino se metió en la parte piquetera y El Colmenar trató de despegarse de eso, porque nunca fue piquetero, pero como él era un referente fuerte quedó muy marcado, y se lo tomó como un partido más. La mutual siempre estuvo atravesada por la política, siempre había grupos en la mutual que se dedicaban a trabajar en eso. Y en un momento se llegó a confundir entre los directivos ese problema” (José María, empleado de la mutual).

Esto, a su vez, nos permite ver la necesidad de trabajar con la gente del barrio la distinción entre **la política y lo político** partidario, pues para los vecinos, por lo que parece apreciarse en los relatos, la política es la política partidaria. Así, sus esfuerzos de organización para la mejora de su calidad de vida, por ejemplo, no son visualizados como una cuestión política de gran relevancia.

“(…) la necesidad de construcción de sociedad como acción política en sí no es una necesidad concreta del vecino común, aunque sí, y parece una contradicción, necesita asociarse con otros para sobrevivir, pero no es interesante eso, no se recuerda eso” (Agustín Gomez, Labranza)

Esta **despolitización en el discurso** cambia cuando uno entra en diálogo con ellos y se toma el trabajo de escucharlos y comprender qué es lo que están planteando:

“Cuando uno se sienta con los vecinos y no baja mucha línea y deja que las cosas vayan aflorando, y cuando uno puede interpretar, cosa que cuesta muchas veces, encuentra que está hablando de los mismo que estamos hablando nosotros, ellos mismos te proponen que El Colmenar se junte con las organizaciones del barrio, te lo dicen, o recuerdan que El Colmenar lo hizo” (Agustín Gomez, Labranza)

En definitiva, entonces, tenemos que señalar que la **política**, incluso la partidaria, siempre estuvo en la mutual, de hecho fue la que la generó. El tema es que después del retorno de la democracia, y habiendo visualizado el vecino común que ella no significaba ninguna mejora en su calidad de vida, sino que se seguían manteniendo las injusticias que siempre había vivido, se produce un **cambio de mirada, de valoración, respecto a la política**, el cual, sin duda, guarda relación con un cambio en el modo de hacer política que, lejos de ser un servicio al bien común, pasa a ser un espacio de enriquecimiento personal.

“(…) entiendo que la gente puteé a la política clásica, si hace 20 años que tenemos la política clásica y no resuelve ni un centímetro, no corre la aguja ni un grado en lo que es la distribución de la riqueza. Hoy dicen que con lo que produce la Argentina podrían vivir 130 millones de personas sin ser pobres, somos 40 millones y la mitad vive bajo la línea de la pobreza, y hay un sistema político que lo permitió, es perfectamente entendible que la gente putee a la política” (Eduardo Balán, Culebrón Timbal).

De este modo, tenemos una participación política de la mutual en un momento en el cual el vecino común comienza a descreer de la misma y donde su valor pasa a cobrar un signo negativo. Así, esta incursión en lo político lejos de aportar a la mutual afectará a su imagen institucional.

En términos comunicacionales, la mutual participará de un campo desprestigiado desde la construcción de sentido social, un campo donde se debe tomar posición y, en muchos casos, no se respeta la diferencia. Más aún, los relatos nos hablarán de "*eventos organizados*" en este marco donde se invertían importantes recursos en pos de un candidato, sin que eso implique un beneficio para la comunidad. En esta línea, comienza a darse un cambio en los intereses y preocupaciones de la mutual, que los vecinos de los barrios comienzan a visualizar.

Capítulo 4

Cambio del contexto económico – primeros indicios de la crisis

Los primeros años del Plan de Convertibilidad tendrán buenos resultados. Apoyándose en estos logros, y con un radicalismo sin fuerza ni confianza pública, en 1993 Carlos Menem y el presidente del partido radical, Raúl Alfonsín, firman el denominado **Pacto de Olivos**, que se reflejaría en *cambios* políticos e institucionales. La nueva Constitución que surgió de este acuerdo establecía el acortamiento del mandato presidencial a cuatro años, la reelección presidencial, la autonomía de la *Ciudad de Buenos Aires*, la creación del Consejo de la Magistratura y un nuevo capítulo titulado “Nuevos derechos y garantías”.

A fines de 1994 se produce el llamado “**Efecto Tequila**”, lo cual lleva a un masivo retiro de fondos internacionales de la Argentina y la consecuente **crisis económica** de nuestro país: déficit fiscal, recesión y desocupación. El gobierno de Menem respondió a esta situación con una fuerte poda presupuestaria, reducción de sueldos estatales y fuerte aumento de impuestos, todas medidas defendidas por el FMI y el Banco Mundial. Con estas decisiones se logró contener momentáneamente la crisis económica, siendo una coyuntura externa, como la demanda de productos primarios por parte de Brasil, la que permita a la Argentina superar la recesión.

De este modo, en lo inmediato, la crisis le dio nueva fuerza a la campaña reeleccionista de Menem, en tanto pasó a encarnar el orden y la estabilidad para una sociedad que aún tenía en su mente la crisis hiperinflacionaria. Asimismo, el endeudamiento de muchas personas de clase media que habían ampliado su consumo llevó al “voto cuota”, con el cual el peronismo obtendría la victoria con la fórmula Menem- Ruckauf.

Sin embargo, este impulso no alcanzaría para mejorar la situación económica del país: “las limitaciones propias del modelo de modernización excluyente se harían notorias a partir de 1995, momento en el cual el crecimiento se estanca debido a una combinación de elementos externos (“efecto tequila”) e internos (límites en la expansión del consumo interno). Así, en 1995 la proporción de hogares pobres aumentó un 27 %” (Svampa, 2005: 34). De este modo, “la recesión iría acompañada por un aumento espectacular de la desocupación, que era del 6 % en 1990, pero alcanzó un primer pico en 1996, de 18,8 %” (Svampa, 2005: 35)

Lo que tenemos a partir de 1995 es que se termina la coyuntura internacional que había facilitado la afluencia fácil de capitales externos y la holgura fiscal. En este marco, y ante la imperiosa necesidad de ingreso de divisas para mantener la convertibilidad, la tendencia dominante desde entonces será la restricción económica, con sus conocidos efectos: subas de las tasas de interés, recesión, penuria fiscal y mayores dosis de ajuste y reforma.

Aunque la crisis del Tequila fue superada, el sistema bancario pudo ser salvado (a costa de una fuerte concentración y extranjerización) y el PBI se recuperó con fuerza en 1996 y avanzó en 1997, creciendo por encima del 8%, ya no corrían los mismos tiempos de bonanza y estabilidad. La desocupación continuó en franco aumento y la deuda externa creció hasta alcanzar los 100.000 millones en 1996, provocando una enorme dependencia de la Argentina de capitales externos.

A fines de Julio de 1996 Menem reemplazó a Cavallo por Roque Fernández, un economista ortodoxo que presidía el Banco Central, quien a diferencia del anterior ministro no tenía intenciones políticas ni visión a largo plazo. Así, se dedicó casi

exclusivamente a ajustar las cuentas fiscales y resistió eficazmente todo tipo de presiones. Subió el precio de los combustibles, elevó el Impuesto al Valor Agregado (IVA) al 21%, redujo el número de empleados públicos y finalmente realizó grandes recortes en el presupuesto. Además, impulsó las privatizaciones pendientes: el correo, los aeropuertos y el Banco Hipotecario Nacional, y vendió las acciones de YPF en poder del Estado al accionista mayoritario: la empresa española Repsol.

El gobierno quedó atrapado entre las exigencias de mayor ajuste para “cerrar las cuentas” y los reclamos crecientes de una sociedad que iba recuperando su voz y se convertía en una oposición social cada vez más activa. Por otra parte, mientras en 1995 la apertura del mercado brasileño había sido providencial para la Argentina, en 1997 empezaron a haber algunos problemas, siendo el principal la devaluación del real, lo cual contrajo el mercado brasileño para las encarecidas exportaciones de productos argentinos. De este modo, “a partir de 1996 el país logró mejorar sus índices económicos, pero dos años más tarde, en 1998, entró en un período de recesión profunda, que se continuaría durante el breve gobierno de la Alianza y llevaría al estallido del modelo a fines de 2001” (Svampa, 2005: 35).

La crisis de 1998 fue más profunda y prolongada que la del tequila. Hubo una combinación de factores: aumento de los intereses de la deuda, escasez y alto costo del crédito, caída de los precios de los productos exportables y recesión interna. Ese año el PBI retrocedió alrededor del 4% y se profundizó la transnacionalización de varios bancos y empresas que fueron comprados por corporaciones multinacionales o por grandes fondos de inversión. Todo esto fue dejando poco margen de maniobra para el gobierno de Menem, con un déficit abultado y una deuda externa que alcanzó los 160.000 millones, el doble que en 1994. Todo esto contribuiría a su derrota electoral en 1999.

Este contexto económico complica la operatoria de la mutual, dado que si bien aún la paridad cambiaría permite la compra de insumos para el transporte, la dura situación económica que comienza a darse en nuestro país hace que los vecinos de Cuartel V cuenten cada vez con menos recursos monetarios para tomar el servicio de transporte.

A **mediados de 1995** la mutual tendrá que afrontar un importante problema con la Dirección General Impositiva (**DGI**). El control que lleva adelante este organismo concluye que hubo evasión por parte de la mutual y le insta a la organización a la normalización tributaria. La Mutual apeló la sentencia en los organismos correspondientes y en el poder político pero sin obtener respuesta, por lo cual hubo que pagar.

“(…) ahí no puedo decir nada, una inspección laboral detectó que hubo empleados, no en ese momento, pero que había habido personal desde que se creó la mutual hasta ese entonces, por los cuales no se había pagado los aportes, eso implicó que le hicieran una determinación de deuda provisional” (Claudio Fiorucci, Contador del Colmenar).

Este acontecimiento nos habla de ciertas complicaciones en lo que respecta al manejo de lo **administrativo de la mutual**. Más aún, los distintos relatos nos hablan de un **desorden general en la administración**.

“(…) la administración de El Colmenar siempre fue un caos. Decir un caos es armar en términos positivos lo que era, por que siempre fue así. Y me parece que esa fue la impronta, inclusive desde la época en que <Bebe> estuvo al frente, por que él siempre ponía lo real por encima de lo formal. Lo que pasa es que en algún momento te comía lo formal, pues te encontrabas con alguno de estos quilombos y eso siguió más adelante. Yo creo que con el tiempo en algo se mejoró, pero el nivel de

organización es realmente muy bajo, hubo muchas cosas en las cuales se tuvo que trabajar sobre hechos consumados y transpirar mucho la camiseta” (Mario Sánchez, abogado de la mutual)

En sentido, podemos visualizar una cierta impronta de la mutual, por la cual el orden, lo legal, lo formal, se visualiza como secundario ante las necesidades a las cuales hay que dar respuesta. Es decir, este profundo deseo de cambiar la realidad que hemos mencionado **prioriza la acción por sobre las formas legales** que debe cumplir una organización, lo cual traerá ciertos problemas.

“(…) por ahí echaban gente y de pronto había muchas cosas hechas de palabra, sin recibo. Todo eso hubo que ir organizándolo” (Mario Sánchez, abogado de la mutual).

“Notificaciones fuera de término, por ejemplo, choferes que no avisaban de un accidente, lo cual impedía notificar a la compañía de seguro, permitir que se eligiera cualquier compañía de seguro” (Mario Sánchez, abogado de la mutual)

Por otra parte, esta informalidad no sólo la encontramos en términos del cumplimiento de las normas legales, sino que se pone de manifiesto en la **falta de planificación de las tareas** y ciertas deficiencias en la gestión de las mismas. Es decir, las actividades de la mutual estaban lejos de ser pensada en términos de **procesos y circuitos administrativos**, había más un dejar las cosas “para lo último”. Asimismo, los relatos nos hablan de una falta de reflexión sobre las tareas que se realizaban, lo cual impedía mejorar la prestación de las mismas.

“(…) las cosas siempre se hacían a última hora, ese era el problema acá, todo a última hora. Llegaba diciembre y les decía <ahora tenemos que saber lo que va a pasar en marzo, tenemos que comenzar a pensar>. Y cuando empezaban las clases no se sabía lo que iba a pasar, y todos a correr. Yo soy así, por lo menos para los negocios, si uno quiere que un negocio marche tiene que pensar antes, no a última hora. (Juana, Vocera de Barrio)

“La calidad, el servicio, la comunicación, lo administrativo nunca fueron importantes...” (José María, empleado de la Mutual).

Esta **ausencia de planificación** puede ser considerada como un hecho problemático, dado que “si el hombre, un gobierno, o una institución renuncian a conducir y se dejan conducir, renuncian a arrastrar y son arrastrados por los hechos, entonces renuncian a la principal libertad humana, que es intentar decidir por nosotros y para nosotros a dónde queremos llegar y cómo luchar para alcanzar esos objetivos” (Citado en Uranga, 2001:100). Y esto considerando que “la planificación es un método y una herramienta, pero nunca una garantía de éxito” (Uranga, 2001:100), por lo cual no puede considerarse que ella puede resolver todo problema, pero sí problematizarlos y buscar una resolución conjunta tomando las voluntades de los actores partícipes del proceso.

Por lo expresado, vemos que la **informalidad** aparece **como un sentido común en la mutual, una mentalidad**, entendiendo “las mentalidades y el sentido común como expresiones culturales y modos de pensar y actuar característicos de diferentes sectores sociales situados en un contexto nacional e histórico. Asentados en juicios sin reflexión explícita se transmiten a través de las relaciones comunitarias y las generaciones y son aceptados universalmente por determinados grupos humanos” (Argumedo, 1993:234). Y esto es significativo para nosotros, pues sin dar cuenta de estas mentalidades a partir de las cuales se actúa en el mundo no es posible intervenir en la realidad para transformarla.

A fin de proceder a su análisis, podemos tomar las sugerencias de Alcira Argumedo, para quien “las mentalidades, el sentido común, la conciencia social, se van desarrollando alrededor de al menos dos condicionantes fundamentales que se entrecruzan e influyen en su evolución: por una parte, la situación existencial de los sujetos sociales ante el mundo que los rodea y los condiciona; por otra parte, las tradiciones y los mandatos culturales, las identidades y los modos de percibir el mundo, el lenguaje, los códigos y los significados transferidos por las generaciones precedentes que intervienen en los procesos de socialización. Es preciso, por lo tanto, considerar la situación presente, las prácticas y las circunstancias en las cuales actúan los sujetos sociales mientras las transforman y a su vez son transformadas por ellas. Pero también los hilos genealógicos, los antecedentes culturales de esos comportamientos en términos de valores sociales mediados por las influencias familiares y del entorno cotidiano” (Argumedo, 1993:234). Esto que nos plantea Argumedo es central en todo diagnóstico que se busque realizar.

La informalidad, a su vez, llevaba a que varias de las personas que se acercaban a trabajar en la mutual **no tuvieran sus funciones muy claras**, con lo cual esto se iba resolviendo en el día a día. Ahora bien, esto no debe considerarse como algo totalmente negativo, en tanto permitía a las personas aportar a la mutual desde sus saberes, tomando parte en procesos que le interesaban y resolviendo su rol y su aporte en relación con las demandas del proceso.

“Estaba la pileta y una persona que cuidaba la pileta, ese día faltó y me ofrecí para cuidar la pileta y a los chicos. Así que bueno, empecé ese fin de semana, y vi que hacía falta un kiosco, pues estaba la pileta, las canchas de fútbol (...) y a medida que hacía lo del Kiosco, seguía en el Centro Educativo, y en la RAE habían recibido un subsidio del Ministerio de Desarrollo para distintos centros, 14 grupos como el nuestro, y necesitaban una persona que hiciera el tema de la rendición de cuenta, recibir los comprobantes de los subsidios de cada grupo y bueno, ahí en el polideportivo del Colmenar yo comienzo a hacer esa tarea (...) Ahí en el poli había alquileres del salón para distintas actividades recreativas, deportivas, entonces, se vio en ese momento que era más conveniente que yo pasara a hacer eso. Había una persona que estaba haciendo esas tareas, pero se vio más conveniente, por un tema de perfil, que pasara a hacer esta tarea de administrativa, de atención a los socios...”
(Liliana Cóceres, CD Colmenar).

La importancia de la utopía

Por lo que hemos venido trabajando, reconocemos algo muy significativo en la historia de la mutual: **soñar que las cosas pueden ser diferentes** y buscar imponer esta mirada a lo real, más allá de un análisis profundo de las limitaciones y las potencialidades, más allá de una planificación estratégica y más allá de un buen funcionamiento de los procesos de administración y gestión que aseguren cierto orden y eficiencia. Este particular modo de hacer demostrará dificultades, como hemos señalado, pero también potencialidades. En este sentido, el no atarse a lo que un análisis racional marcaría, le permitió a la mutual ir mucho más allá de lo que la lógica indica. Y esto es de vital importancia para nosotros, pues nos muestra la importancia de la **voluntad política de los actores** en todo proceso de transformación, así como prestar mucha atención al imaginario, al **deseo** que los moviliza. Esto no implica dejar de lado el análisis racional de las limitaciones objetivas, sino evitar guiarse solamente por ellas y considerar que pueden ser transformadas por los actores.

De este modo, debemos considerar que las acciones colectivas se originan y desarrollan en **situaciones estructurales** que las facilitan y dificultan. Los elementos de la situación que están fuera del control del actor constituyen, al menos al iniciarse la acción, son las constantes que la dificultan, mientras que aquellos que están bajo su

son las variables que la facilitan (Roa, s/f). Estas condiciones, a su vez, pueden dividirse en internas y externas. Las internas están compuestas por las formas de organización, liderazgo, participación y toma de decisiones que conocen y emplean las organizaciones. Las condiciones externas se pueden clasificar en sociales (características de las redes comunitarias, extracción socioeconómica de la población movilizadora), económicas (condiciones macroeconómicas, crecimiento, estancamiento, crisis), políticas (división y equilibrio de poderes del estado, sistema de partidos), jurídicas (derechos ciudadanos consagrados y respetados) y culturales (tradiciones, usos y costumbres). Las combinaciones entre condiciones internas y externas que pueden darse en una coyuntura son sumamente amplias y complejas (Roa, s/f), pero debemos buscar conocerlas en todo proceso de diagnóstico y planificación.

Una de las apuestas importantes para nosotros, en tanto comunicadores, es pensar articulaciones que sean capaces simultáneamente de contener y explicar las **relaciones entre el orden simbólico y el orden de lo material**, que no minimicen la fuerza productiva de la significación pero que tampoco eludan los marcos constrictivos del orden estructural en el que esta significación se expresa y cobra sentido. Esto, pues entendemos que **lo sociocultural alude precisamente al lugar donde se tocan y se afectan las estructuras sociales objetivas y los procesos simbólicos**, lugar de cruce de los sistemas como fuerzas productivas y constrictivas con la capacidad de agencia de los actores sociales que desde la subjetividad son capaces de apropiarse, negociar o resistir al sistema.

En esta negociación y búsqueda de incidencia, debemos reconocer que los actores sociales tienen **diferentes capacidades** y, en función de ellas, entablan entre sí **relaciones desiguales**. Estas capacidades diferenciales remiten a los “recursos escasos” que detentan (poder, prestigio, recursos económicos, habilidades y destrezas, capacidad de organización), y a su modo de empleo (proyecto, estrategia, táctica).

Muy relacionado con estas reflexiones, Carlos Matus plantea el concepto de **situación**, la cual define como la *realidad explicada por un actor social que vive en ella en función de su acción*. Es decir, se trata de una realidad definida desde la **subjetividad del actor**, con lo cual la situación no es otra cosa que el “lugar” desde donde el actor se relaciona con el escenario; un ámbito que sitúa al hombre y desde donde construye su interpretación de la realidad circundante y el potencial de desarrollo de su acción.

Esto es fundamental para nosotros pues introduce una cuestión central a tener en cuenta en toda planificación, como es el tema de la **subjetividad**. Trabajamos con sujetos, con actores sociales movidos por deseos y que poseen distintas miradas sobre la realidad. En otras palabras, en todo proceso de intervención trabajaremos con **representaciones sociales**, entendidas como “el conjunto de conceptos, percepciones, significaciones y actitudes sobre sí mismo y sobre los fenómenos del mundo circundante que los individuos de un grupo social comparten. No se trata de una opinión momentánea o fragmentaria, sino de una construcción en torno a un determinado aspecto del mundo circundante mediante la estructuración y las actitudes vigentes en un sistema social determinado. Dicha representación permite captar las estructuras internalizadas de creencias, valores y normas de ese grupo social sobre diversos aspectos de la vida cotidiana” (Sirvent, 1994:92).

Entonces, si como venimos señalando, el modo de concebir el mundo posee consecuencias prácticas, trabajar sobre estas representaciones es vital, pues esta mirada sobre la realidad condiciona el **reconocimiento colectivo de necesidades** y las prácticas culturales de la vida cotidiana. En otras palabras, condiciona el

reconocimiento de qué es visto como justo e injusto, que es posible o imposible y, por consiguiente, la participación social de los actores: “la realidad social, tiene un sentido y una estructura de pertinencia específica para los seres humanos que viven, actúan y piensan en ella. Por una serie de construcciones de sentido común, preseleccionaron y preinterpretaron ese mundo que aprehenden como la realidad de su vida cotidiana. Son esos objetos de pensamiento los que determinan su comportamiento motivándolo” (Bourdieu, 1988:128). Y estas motivaciones son diferentes según los grupos y sus experiencias de vida: “las diferentes clases de sistemas de preferencia corresponden a clases de condiciones de existencia, por lo tanto de condicionamientos económicos y sociales que imponen esquemas de percepción, de apreciación y de acción diferentes” (Bourdieu, 1988:112).

Así, **todo espacio de concertación de intereses pone en juego representaciones sociales diferentes**, construcciones realizadas por los sujetos a lo largo de su historia y experiencia de vida: “el modo en que los sectores populares se ven a sí mismos, a la sociedad y a los otros, y a su participación en los procesos históricos de cambio social son representaciones o imágenes de los objetos del mundo circundante que tienen su anclaje en las condiciones estructurales de la vida cotidiana, que las refuerzan y reproducen así el *status quo*” (Sirvent, 1999:14). Estas representaciones, además, dialogarán en relaciones asimétricas de poder. Todo esto nos marca la complejidad de un proceso de diagnóstico e intervención.

De tal modo, la puesta en diálogo de estas representaciones con otras miradas de mundo, el **disparar el habla y motivar el deseo** es un camino a seguir, dado que “toda representación social es la producción y el proceso de una actividad de construcción mental de la realidad (...) esta construcción de lo real se produce a partir de informaciones que el sujeto recibe de sus sentidos en el transcurso de su historia y de su interrelación con otros individuos y grupos. El proceso de la información se consolida en categorías o clasificaciones sobre lo real en el sistema cognitivo humano. Tales clasificaciones se estructuran en una visión global del mundo que ayuda al individuo a entender, actuar, adaptarse, evadirse o rebelarse frente al mundo” (Sirvent, 1999:122).

En conclusión, podemos considerar que hay un sistema, una estructura que dispone a los sujetos para que no participen, que les confirma que sus expectativas deben guardar relación con el lugar que ocupan en la sociedad pero son los propios actores los que tienen la capacidad de transformarlo.

Por eso, una de las claves en la historia de la mutual fue que siempre estuvo **movida por un sueño**, un imaginario compartido por los miembros que le **permitía fijar cierto norte hacia el cual ir**, más allá de que en cierto momento las actividades y roles de las personas no estuvieran tan claras y más allá de toda deficiencia que puede visualizarse. Había una fuerte impronta de hacer, de buscar la transformación de la realidad más allá de las dificultades y de todo análisis diagnóstico o planificación.

Antes que la razón estaba el hacer, sobre el cual luego se reflexionaba, sí, pero que no cumplía un rol central al iniciarse la acción. Hay un “vivir” la realidad que predomina y que busca poner en cuestión muchas de las representaciones sociales que nos hablarían de una imposibilidad de hacer.

“(...) se iniciaba el proceso y había que pensar una propuesta, articular organización en torno a una crisis puntual, entonces se salía (...) yo siento que esta claro en El Colmenar, como proyecto de más largo plazo, estructural, de fondo, que quizá no esta escrito en los papeles, que tiene que ver con a los problemas responder con organización y promover formas autogestivas que tengan participación. Hay un gran

plan, no escrito, pero consciente en la institución, y en la experiencia de organización. Después, en lo puntual, se puede llamar Red Solidaria o Comunidad Organizada. Y lo otro sí me parece que se va escribiendo más en el camino (...)
(Paula Cruz, Red Abriendo Caminos)

Sin dudas, la mutual no se caracterizó por **planificar** a largo plazo, ni siquiera a mediano. Recién en el año 2004 se propondrá la realización de un Plan Estratégico a largo plazo, cuestión que luego abordaremos.

“(...) nunca tuvo un plan concreto de trabajo, un plan estratégico, de hecho hoy no lo tiene. Formulamos uno hace dos años, pero no se pudo cumplir. Ese era un plan concreto a 5 años y El Colmenar nunca había hecho eso, por que nacimos de una necesidad...” (Agustín Gomez, Labranza)

A su vez, importa señalar que cuando se planificaban algunas cuestiones en la mutual se mezclaban muchas miradas, dado que los propios **directivos tenían pertinencias institucionales diferentes**. De este modo, visualizamos la importancia de **construir sentidos comunes** y no conceptos ambiguos que permitan un “aparente” consenso que esconde una incomprensión de fondo.

“(...) las pocas veces que se hicieron actividades de planificación se notó claramente la dificultad de separar tres roles. Los que planificaban eran las personas de la Comisión Directiva, y había tres roles que se mezclaban y confundían todo: las mismas personas eran directivos, además de directivos eran empleados, y además eran socios y vecinos (...) Entonces, las planificaciones eran híbridos, terminaban en palabras comunes, pero la realidad era que el consenso de las palabras escondía la diferencia de concepciones, te diría que eran palabras neutras para que nadie se molestara, contenían a todos, pero al contener indiscriminadamente a distintas visiones no servían.” (Claudio Fiorucci, Contador Colmenar).

Adentrándonos al modo de funcionamiento de la mutual

Como hemos señalado, no puede entenderse la experiencia de la mutual El Colmenar sin el repaso de la historia del Consejo de la Comunidad. Una de las características de este espacio fue que en él participaban vecinos de Cuartel V con **militancia previa**, fuera esta social o partidaria. La mutual va a repetir esta impronta de relación, dirigiendo sus **interpelaciones a participar** a aquellas personas que los referentes conocían y que, de algún modo u otro, ya venían **desempeñando un trabajo social o político** en sus barrios. Es decir, por lo menos en toda la primera etapa en la cual se desarrolla y consolida el proyecto, las personas que participan son aquellas que ya tenían algún tipo de tarea social.

Esto nos muestra que **son las personas más movilizadas las invitadas a participar** en el espacio, mientras que otras sin experiencia no tendrán tal posibilidad. Esto debe ser tenido en cuenta para entender los procesos, pues ocurre lo mismo con la apertura de muchos espacios de participación, a los cuales concurren los actores más movilizadas y quedan fuera de ellos muchas personas de la comunidad.

La cuestión o pregunta es si no tendríamos que darnos, en nuestras intervenciones, una estrategia para **sensibilizar a aquellas personas menos movilizadas**, que muchas veces son excluidos sociales y, encima, excluidos de todo espacio de participación, soportando así una **doble exclusión**. En esta marco, la noción de participación real se contrapone a un modelo de desarrollo caracterizado por una **doble marginación**: “el estar fuera del” acceso a los bienes y servicios sociales y “el estar al margen del” proceso de toma de decisiones que determina la distribución de dichos bienes y servicios (Sirvent, 1994).

A su vez, muchas de las personas que se inviten a participar a la mutual serán miembros activos de otras **organizaciones de la localidad**, con lo cual no aportarán todo su tiempo, dada su necesidad de hacer cosas en sus propias organizaciones. Estas personas, por sobre otras, son las que tendrán acceso a la posibilidad de participar en la toma de decisión institucional. Esto, desde ya, no es casual: la invitación será fruto de un **proceso de conocimiento y construcción de confianza** que se fue dando previamente en el trabajo asociado que hemos narrado.

He aquí otra pista para pensar los procesos de participación en las organizaciones sociales: no sólo es relevante compartir objetivos sino **encontrar tareas comunes** a realizar en conjunto. La experiencia de la mutual nos dice que es desde el hacer concreto que las personas van sumiendo protagonismo.

“Empecé con el centro educativo, en ese momento, recuerdo, éramos como un grupo de 15 personas que estábamos haciendo una actividad totalmente voluntaria” (Liliana Cóceres, CD Colmenar)

“(…) alguna vez vine acá, a alguna reunión, cuando ya estaban por festejar los 10 años de la mutual. Y lo primero que hice para la mutual, como colaboración concreta, fue un dibujo en un afiche que festejaba los 10 años de la mutua (...) después nosotros comenzamos a trabajar más en la zona con el tema de comunicación y cultura y ya tuvimos una relación más periódica, con el tema de los aguantes y los cursos de comunicación comunitaria, empezar a tejer una red de comunicación comunitaria en la zona y ahí el Colmenar fue muy importante” (Eduardo Balán, Culebrón Timbal)

“El trabajo que pude hacer en el 2001 fue con la Biblioteca, con Vicky, fue un trabajo pequeño, tuvimos una obra de teatro en el cual nos invitaron y fuimos (...) Fue una experiencia muy buena, y desde ahí comencé a trabajar con jóvenes” (José, Grupo de Jóvenes, hoy en Labranza).

Como hemos señalado hasta aquí, la mutual dedicó mucho tiempo a la relación con las organizaciones del barrio. En tanto la lógica que podemos observar como matriz es **responder a los problemas con organización y participación**, las distintas problemáticas que se iban visualizando eran abordadas por la mutual considerando siempre la necesidad de que otros actores organizados fueran parte del proceso. Esta impronta hace que uno deba considerar a la mutual como una **organización realmente participativa**, por lo menos en lo que respecta al vínculo de trabajo con otras organizaciones y a la cantidad de espacios de debate y articulación que ayudó a construir. Más aún, no es posible dar cuenta del entramado organizativo de Cuartel V sin recuperar la historia del Consejo de la Comunidad y de la Mutual El Colmenar.

Ahora, a nosotros nos interesa preguntarnos también por los espacios de participación generados para los **socios** de la mutual, así como el vínculo que se fue construyendo con los mismos **empleados**. En este sentido, hay una distancia entre los esfuerzos de la mutual por generar espacios y conducir procesos participativos en lo que respecta a los problemas comunitarios y las acciones encaradas hacia el interior de su organización, donde no creó instrumentos formales de participación. Y esto importa, pues “el proceso de construcción de la democracia debe darse también y muy fundamentalmente en la sociedad civil y sus múltiples organizaciones. Es en el plano de la cultura, de las formas de vida, de las características de las organizaciones sociales, es donde se juega el futuro democrático” (Sirvent, 1994:23).

Asimismo, esta **ausencia de instrumentos formales no debe hacernos perder de vista los vínculos informales que se van tejiendo** entre los dirigentes de El

Colmenar, que son vecinos de Cuartel V, y los socios de la mutual. Estos canales informales aseguraban una escucha, al menos parcial, de muchas de las opiniones existentes en los barrios. De este modo, **nuestro juicio sobre la participación debe ampliarse a estos procesos informales, constructores de sentido**, que se dan en la vida cotidiana, en los espacios de encuentro comunes como la misa o las fiestas comunitarias.

Para el análisis del proceso de participación en la mutual tomaremos las dimensiones de análisis trabajadas por María Teresa Sirvent: “quién participa, cómo, a través de cuáles mecanismos; en qué áreas de la vida institucional; con cuáles productos, son interrogantes aplicables al estudio de toda situación de participación social y proveen orientación para determinar las estrategias o el abordaje participativo” (Sirvent, 1994:90).

Dice la autora: “si nos preguntamos quién participa, el punto crítico es la participación real de las bases mayoritarias (...) es frecuente que los propios movimientos populares se organicen adoptando el modelo conocido de concentración de poder: unos pocos, que tienen la información, piensan y deciden y la gran mayoría simplemente actúa en la implementación de las acciones” (Sirvent, 1994:91).

Respecto a cómo participan los actores, “se encuentran situaciones consideradas de participación, dónde ésta es nominal o receptiva, <cuasi consumista>. Se distribuye información, se reciben sugerencias, se trabaja en reuniones exhaustivas, pero el proceso de toma de decisiones continúa concentrado en una minoría que selecciona la información y procesa las opiniones. En estos modo de proceder, las demandas percibidas como amenazantes al poder establecido son ahogadas antes de ser escuchadas o se mantienen encubiertas, nunca son tratadas” (Sirvent, 1994:91).

En lo que refiere a las áreas o ámbitos de decisión, Sirvent señala que “la participación acontece en la fase de implementación de un proyecto; rara vez se produce en las etapas de determinación de objetivos, decisión de estrategias y evaluación (...) se reproduce el modelo elitista de unos pocos que piensan y planifican y una gran mayoría que desempeñan el papel de mano de obra (...) así, las situaciones de <apertura a la participación> tienden a percibirse como una concesión del poder constituido y no como la necesidad y el derecho de toda persona a tomar parte activa de las decisiones que afectan a su vida cotidiana” (Sirvent, 1994:92).

Finalmente, “es infrecuente hallar mecanismos que posibiliten una expresión responsable, reflexiva, crítica y creativa por parte de la mayoría de los individuos y grupos comprometidos. Las grandes asambleas y votaciones, por ejemplo, generalmente no reúnen las condiciones mínimas de manejo de la información o de tiempo de reflexión como para permitir una participación real; incluso pueden funcionar como instrumentos de participación ilusoria o simbólica. Una participación sin información facilita la manipulación y va llevando gradualmente al desgaste, la desconfianza y la incredulidad” (Sirvent, 1994:92).

La relación con los socios

Una de las preocupaciones permanentes de la mutual ha sido el **vínculo con los socios**. Esta preocupación posee, al menos, dos razones diferentes, que en la historia de la mutual tuvieron pesos distintos. Uno de los motivos de este interés hace referencia al **deseo de algunas de las personas de la mutual de sumar a otros vecinos**, socios, a espacios participativos, de discusión colectiva y construcción de ciudadanía; mientras que el segundo de los motivos es de **carácter más pragmático**

y guarda relación con la **cuestión legal**: no pueden subir personas que no sean socias a los colectivos.

Como ya hemos desarrollado, El Colmenar no posee una impronta mutualista que ponga como objetivo de trabajo a los asociados, más allá de que algunas personas si tuvieran esta preocupación. En este sentido, el interés del vínculo estuvo más bien impulsado por la necesidad legal, aunque nunca terminó de encontrársele la vuelta a la relación, y esto más allá del reconocimiento de la necesidad de hacer algo. Hemos visto como en un primer momento se piensa el periódico de la mutual como vínculo y, posteriormente, los voceros como herramientas que permitirían ese contacto, aunque los resultados no terminan de ser del todo satisfactorio.

“(...) me parece que muchos componentes de este movimiento se propusieron incorporar a los vecinos, pero nunca le pudieron encontrar una vuelta concreta. Uno pudiera decir que la figura mutual hubiera sido una excusa concreta para trabajar con los vecinos, con el socio, sin embargo nunca se hizo”. (Agustín Gomez, Labranza)

Por otra parte, las **asambleas institucionales**, que podrían pensarse como una rica oportunidad en la que se sumaran los socios, **nunca funcionaron como espacios de discusión colectiva**. A las asambleas concurrían muy pocos vecinos.

“(...) mi vieja no sabe lo que es una mutual, pero ella fue la socia 60 y después se atrasó, pero cuando se quiso poner al día quería seguir siendo la socia 60. Todo lo que fue haciendo El Colmenar fortalecía el entusiasmo de ser parte de esta institución. Y así había muchas personas, entonces, que por más que no utilizaban el servicio pagaban igual, pero vos la invitabas a una asamblea y no iban. Mi vieja jamás fue a una asamblea...” (Ceferino, CD Colmenar).

“Yo te diría que en una sociedad que ha padecido lo que padeció la Argentina, y el conurbano más específicamente, la participación en los años '80 o '90 era una utopía. Nadie quería participar. Las asambleas, yo creo, las convocábamos bien, y nos costaba un huevo que viniera la gente a la asamblea, la gente quería tener servicios”. (Bebe Ricci, Fundador del Colmenar)

De estos discursos podemos extraer algunas ideas interesantes. Sin dudas la referencia al **contexto** es algo importante a tener en cuenta, hemos señalado que **es imposible pensar la comunicación sin el marco contextual en la cual se da**, sin la cultura de los sujetos y sus experiencias de vida, ahora, también otra de las cuestiones de importancia son las prácticas de la institución en ese contexto, donde a nosotros nos interesa el **tipo de vínculo** que se le propone a los socios. Y aquí debemos señalar que, en nuestra mirada, los socios son considerados **usuarios del servicio de transporte** y no miembros de la mutual.

Esta afirmación se desprende del análisis de las prácticas de la mutual, más allá de aquello que los relatos puedan decir. Metodológicamente esto es significativo para nosotros, pues creemos que “de poco sirve que la gente diga no <creer> en ese discurso si es desde él que actúa y ve el mundo, si es que a su través que el acontecer del mundo significa y que esa significación es consumida” (Barbero,1987b:53). Es decir, más allá de lo que la gente exprese, nuestra tarea es **analizar las prácticas sociales de los sujetos y los sentidos que en ella se construyen y los vínculos que desde ellas se proponen**.

Aquí también retomamos conceptos de María Teresa Sirvent para pensar las prácticas sociales y dar cuenta de las posibilidades de participación que estas prácticas generan. En esta línea, la autora plantea un *eje consumo- producción* que nos permite analizar el estilo de relación del hombre con su entorno (Sirvent, 1996).

De este modo, un **estilo consumista** se caracteriza por: a) distancia entre la creación del objeto cultural y el acto de recepción del mismo; el sujeto percibe información, imágenes, entretenimientos sin participación en la creación; b) unilateralidad de la comunicación; c) carencia de estímulo para un proceso reflexivo de pensamiento en el sentido de facilitar los instrumentos mentales que estimulen la identificación de problemas en la vida cotidiana, la descripción de los mismos, la búsqueda de causas y el análisis de sus consecuencias; d) dificultad para transformar los mensajes recibidos en una praxis social dirigida a la superación de los problemas y la transformación de la realidad (Sirvent, 1996). Mientras que el **estilo productivo-creativo** posee como características: a) participación directa en la creación del objeto cultural, sea este un objeto material, una norma o valor a ser compartido por un grupo social; b) no delimitación rígida de los roles de emisor y receptor en los procesos de comunicación; c) posibilidad de emergencia de un proceso reflexivo en la medida que este surge de las situaciones que presentan a un individuo problemas de adaptación; d) facilita la acción y la decisión sobre hechos de la vida cotidiana (Sirvent, 1996).

De más está decir que si la práctica es guiada por un estilo productivo- creativo se da una posibilidad concreta de participación de las personas, mientras que un estilo consumista de relación con el entorno no motiva la participación. Aquí aparece la contradicción que antes mencionáramos en la relación de la mutual con los actores, dado que mientras posee un estilo productivo con otras organizaciones, a los vecinos de Cuartel V, los socios de la mutual, les propondrá un estilo consumista de relación.

Lo otro que podemos preguntarnos es por qué no había una gran participación de los vecinos en la asamblea, más cuando los directivos dicen convocar. Para entender esto, nuevamente debemos remitirnos a las prácticas, y señalar que no había medios de comunicación formal que pudieran acercarle a los socios información sobre la marcha de la mutual, con lo cual se entiende que el espacio de la asamblea no sea valorado como espacio de participación por parte de las personas: **es muy difícil participar** de una organización cuando no se cuenta con **información ni tiempo para reflexionar** y tomar una decisión, y cuando los espacios que se abren son una sola vez al año, sin una continuidad ni seguimiento.

Por otra parte, debemos reconocer que la cantidad de socios que tiene la mutual es realmente elevada (40.000 socios), lo cual plantea una dificultad concreta en lo que respecta al vínculo con ellos. Es decir, aunque hubiera una voluntad concreta de invitar a otros a sumarse, habría que pensar metodologías para lograr esto. Y lo cierto es que la mutual no desarrolló **herramientas concretas de participación** de sus asociados.

“(...) creo que la mutual no tuvo instrumentos de participación generalizados, pues esos instrumentos, de hecho, no existen formalmente. Uno no puede imaginar que el instrumento de participación de los vecinos es una asamblea anual, eso es ridículo (...) para encarnar los valores se necesita dureza, y el tema es que para transformar cualquier realidad necesitas instrumentos, y la mutual no los tuvo.” (Claudio Fiorucci, Contador Colmenar).

Ahora bien, si bien la mutual no tuvo estas herramientas, uno no puede descuidar en el análisis la **participación informal** que se iba generando. Como hemos dicho, es necesario dar cuenta de las relaciones informales, de las redes de relaciones que se van dando entre las personas.

“(...) empiezo a matizar esto de que no hubo participación. A la mutual no la forma, a nivel de conducción, ni en los círculos concéntricos más cercanos, gente que no es de Cuartel V. Una cosa es una mutual de San Justo que va a Cuartel V a trabajar,

donde es legítimo y uno puede analizar si los muchachos de San Justo son participativos o no. Ahora bien, cuando a mí me dicen que todos los miembros de la CD y todo el contorno de empleados, componentes, mecánicos, son gente que vive en Cuartel V, uno tiene que matizar pues ¿cuánta participación implícita se genera a partir del vínculo y la relación inevitable de todos ellos en su propia realidad barrial? (...) no hubo instrumentos, pero hubo una realidad de vínculos. Una cosa es la entidad barrial, y para mí El Colmenar lo es, donde hay una identificación entre los miembros de la estructura con los terceros, socios o vecinos, y eso genera implícitamente canales informales de participación. Ojo, yo creo que es insuficiente, por eso insisto en los instrumentos” (Claudio Fiorucci, Contador Colmenar).

Esto no quita que las personas que terminan participando de la mutual, como hemos señalado, son **referentes barriales**, líderes de otras organizaciones sociales de la localidad o la región.

“(...) cuando uno empieza a ver los socios que realmente participan, ve que son dirigentes barriales de otras organizaciones. Entonces, eso es una potencialidad, pero también una limitación. Pues esos compañeros que son dirigentes de otras organizaciones tienen que dedicar tiempo a construir esa organización y, además, participar de El Colmenar (...) esa es la impronta de El Colmenar, otra cosa no es, y hace 16 años que somos esto, así que es muy difícil cambiar” (Sergio Ebis, CD Colmenar)

Lo importante de esto que estamos remarcando es que **los propios actores** tienen en claro que **la mutual genera participación sobre todo en el núcleo de organizaciones**, pero no tanto en lo que respecta al vecino común.

“Yo siempre digo que la mutual El Colmenar es una organización que genera participación, pero en el núcleo de las organizaciones, no en los vecinos. El nivel de participación más alta la genera con otras organizaciones, con sujetos organizados. A los sujetos sueltos sólo le ofrece servicios y, si quieres, los contagia de la mística, no tiene capacidad para trabajar con esos sujetos que aún no están organizados. Esa es la dificultad más seria que tiene, pero que no es sólo una dificultad de la mutual, sino de las organizaciones” (Silvia Ebis, CD Colmenar).

“Ni hoy ni nunca la participación de los vecinos ha sido directa, creo que también los compañeros en el inicio se proponían, y yo me sumaba, construir una herramienta con la cual construir otras organizaciones y nos encontramos con que esta herramienta nos demandó participación; y los compañeros en un momento no supieron, hoy creo que es uno de esos momentos, y en otros no quisieron abrir el juego, y en otros momentos no habrá sido conveniente” (Agustín Gomez, Labranza)

En este sentido, podemos pensar que el modo en que El Colmenar se ha **vinculado con la gente** es a través de la **prestación de servicios**, siendo el más importante el del transporte, pero también a través de la fiesta de los niños, los acompañamientos fúnebres y los talleres del polideportivo. De este modo, es interesante hacerse la misma pregunta que se hace una de las personas de la mutual:

“¿El Colmenar no trabajó con la gente? Uno debería preguntarse hasta dónde era posible hacerlo. ¿Tiene que llegar a los 5.000 socios activos?, ¿a cuántos hay que llegar para decir que se está trabajando con el socio, para decir que se están generando espacios de consenso?” (Agustín Gomez, Labranza)

Esta reflexión debe cruzarse con otra reflexión: ¿todas las organizaciones sociales deben trabajar con los vecinos individualmente considerados?

“(...) me parece que nos tenemos que preguntar qué quiere hacer El Colmenar, ¿salir a trabajar con cada vecino, casa por casa? ¿O está para hacer otras cosas? Creo que hay organizaciones que se proponen de entrada tener algo territorial concreto y

trabajar con personas, creo que El Colmenar trabaja y debe trabajar con las organizaciones, su consenso, su visión del barrio debe construirse lo con las organizaciones, tiene que hacer un esfuerzo muy grande para encontrar un lugar de participación directa con los vecinos". (Agustín Gomez, Labranza)

Esto nos lleva a otra de las cosas que tenemos que considerar: **no todas las personas de la mutual tenían la misma idea sobre la importancia de la participación** y, por consiguiente, no todos la impulsaban.

"Si me preguntas como institución yo te diría que no, pero hubo personas dentro de la organización que intentaron que hubiera participación. Yo creo que un sector, insisto, trataba de promover que el enemigo estaba afuera y que adentro estaba todo bien. Hubo muchos manejos. También ahí hay una ambigüedad, y yo lo pude vivir eso. A ver, yo creo que soy parte de una institución que creo ha hecho grandes cosas, me parece que en Cuartel V produjo un cambio cultural importantísimo y me siento parte de eso, ahora, esto no es reconocido naturalmente por el resto de la comunidad" (Ceferino, CD Colmenar)

Si bien nosotros podemos pensar que la mutual ha realizado cosas más que significativas en Cuartel V, y que Cuartel V no es lo mismo antes que después de la mutual, esto no es reconocido como tal por muchos de los vecinos. Es decir, pareciera que los vecinos aceptaran este rol de consumidores de un servicio que se les ofrece y prestan más o menos adhesión a la mutual según las actividades que esta vaya desarrollando a lo largo de su historia. Esto para nosotros es realmente significativo, pues nos llama la atención entre la **distancia que existe entre las organizaciones sociales**, en este caso la mutual El Colmenar, **y el vecino del barrio**.

"La mutual intenta hacer cosas en esta línea, lo que pasa es que después la vorágine de la realidad los pasa por arriba. Pues han intentado hacer reuniones por zonas de los socios, eso es difícil sostenerlo en el tiempo y darle organicidad (...) sin lugar a dudas no es fácil institucionalmente, a ninguna institución, establecer un nivel de participación amplio con la gente, pero sobre todo me parece que el problema está en que la gente visualiza las instituciones como de otro lado, que están en otro molde cultural, en otra cosa, no le pertenecen. Podrán tener más o menos adhesión, pero hay una limitación muy clara" (Sergio Gómez Tey, Párroco de Cuartel V)

Lo que tenemos, entonces, es una preocupación por la relación con el vecino, con propuestas concretas para relacionarse con él que no terminan de dar sus frutos. Y esto se da, en parte, por que más allá del reconocimiento de la problemática nunca fue algo prioritario, por lo cual tampoco su abordaje fue algo sistemático. A esto debemos sumarle la dificultad que implica encontrar el modo de contactarse permanentemente con 40.000 personas.

Ahora bien, este tema de la participación de los socios no es un tema menor, pues el sustento de la mutual está dado en el hecho de que estos vecinos usen el servicio de transporte de El Colmenar.

La toma de decisiones en la mutual

Antes de analizar el vínculo que la mutual con sus empleados creemos conveniente dar cuenta el **modo en que se tomaban decisiones en la institución**, en tanto ello nos permitirá entender, en parte, la relación que se construyó con ellos. Creemos que no es posible desvincular la política de la comunicación, ya que los procesos y las prácticas de comunicación constituyen una dimensión en la cual se producen y ponen a circular decisiones políticas, opiniones, modalidades de articulación y, en esta línea, "es esencial preguntarse no sólo quien decide, sino cómo se decide y a quién o quienes se beneficia con la decisión" (Sirvent, 1994:26)

La **toma de decisión** en la mutual se concentró **en manos de unos pocos**, en reuniones a las cuales asistía un **grupo** de personas que, en algunas ocasiones, ampliaba el diálogo a otros. En pocas palabras, las decisiones claves de la institución eran tomadas por 4 o 5 personas, los fundadores de la mutual, que luego compartían lo decidido con un grupo concéntrico más amplio, un **círculo de influencia**.

“(…) el grupo de conducción era muy selectivo, éramos 8 o 10 que estábamos siempre, y 5 los que habíamos tomado un lugar de conducción firme” (Ceferino, CD Colmenar)

“Siempre había un equipo que era entre 4 y 6 compañeros de confianza interna pero, además, de consenso ante los demás. Hubo casos, como el de Silvia, que no llegó a ser miembro del Consejo Directivo desde que surgió El Colmenar hasta el año '99, pero sí donde se depositaba mucha confianza por el rol que jugaba; entonces, era parte de la discusión sin ser parte del Consejo Directivo, y así se llevaban las cosas” (Sergio Ebis, CD Colmenar)

“... (todo) surgía de un grupo chico, y luego ese grupo chico abría. Las decisiones surgían de la Comisión Directiva de la mutual, pero muchas veces ni siquiera de todos los que la componían”. (Vicky Nagel)

“(…) la CD (era quien tomaba decisiones), pero nunca fue sólo la CD sino una CD ampliada. También eso es una cosa que la Mutual recibe del Consejo de la Comunidad, la informalidad en la organización (...) Yo durante muchos años no fui de la CD y, sin embargo, fue invitada a tomar decisiones institucionales, como muchos compañeros, que luego de haber dejado la CD eran consultados” (Silvia Ebis, CD Colmenar)

“En algún momento, hay ciertas decisiones que son políticas y estratégicas que la toma un grupo más chico, pero muchas decisiones se tomaron en conjunto con muchos otros compañeros” (Silvia Ebis, CD Colmenar)

Asimismo, si bien para algunas personas de la mutual éste grupo era **cerrado**, lo que encontramos en la práctica es que, sin ser un algo totalmente abierto, se incorporaron personas a la discusión a medida que se les iba teniendo confianza y se reconocía que podían aportar a las discusiones colectivas.

“Eran los fundadores (quienes tomaban decisiones), pero incorporábamos a otros. Los nuevos que se incorporaron ahí fueron Sonia Mendoza, la de Mutual Primavera, Mario, el abogado, la mujer de Mario, Nancy, Pupi, el gordo Telechea y, por supuesto, estaban Dany, el Turco, Jorge, Silvia y yo”. (Bebe Ricci, Fundador del Colmenar)

En este sentido, el criterio que se tenía era **reconocer a las personas** que por su trabajo cotidiano **comenzaban a destacarse por sobre el resto**. Se daba, entonces, que primero la persona se sumaba a participar en alguna tarea y si en ella cobraba relevancia se lo invitaba a otros espacios de discusión. Esto es interesante como modalidad, pues a partir del trabajo cotidiano se lo iba conociendo y construyendo la confianza necesaria para invitarlo al espacio de discusión y decisión.

“(…) cuando veíamos que surgía un compañero, y que era alguien que realmente comenzaba a tener consenso y tenía ciertas capacidades, lo incluíamos dentro de la conducción del Colmenar” (Sergio Ebis, CD Colmenar)

Por otra parte, si bien la toma de decisiones estaba dada en un grupo determinado, esto no implicaba que no se escucharan otras opiniones, ni otras voces de personas

allegadas a la mutual, reconocidas por su trabajo. Había una **posibilidad de diálogo**, más allá de que luego la mutual mantuviera su posición.

“(...) Yo no digo que la organización fuera perfecta, pues de hecho yo he tenido miles de discrepancias con muchas de las decisiones que se tomaban, pero te escuchaban y se debatía, y eso corresponde a la época de gloria de la institución” (Mario Sánchez, abogado de la mutual).

Dentro de la Comisión Directiva, aún sin serlo oficialmente, el personaje más significativo era el “Bebe” Ricci, dado que lograba mediar entre los distintos intereses de las personas que estaban en la mutual.

“(...) cuando el Bebe estaba al frente, la conducción era netamente paternalista, la Fe del movimiento estaba en él, además, en muchos compañeros había coincidencia ideológica y metodológica de cómo las acciones se llevaban adelante.” (Agustín Gomez, Labranza)

Esta comisión directiva, por una parte, se mostraba compuesta por **personas que ponían un gran compromiso** con la institución y, por otra parte, contaba en su **interior con distintos pesos relativos**, dados tanto por la formación de las personas como las experiencias de estos.

“A mí me pasaba que en el Consejo Directivo, donde estaban Sergio, Silvia, Jorge, Ceferino, Bebe, yo era el más pichi de todos. Y me costaba muchísimo meter temas de transporte, por que en la reunión éramos diferentes áreas y cada una plantea lo suyo y a mí, particularmente, me costaba mucho. No digo que no me dejaran, sino que me costaba a mí.” (Daniel Barrios, CD Colmenar).

Dadas estas diferencias, la propuesta del “Bebe” era pensar las reuniones de comisión directiva **como espacio de formación** de las personas. Esto significó encuentros largos y hasta retiros espirituales, donde se puso tiempo y esfuerzo para conformar el grupo, donde se trabajó el tema de los valores y la mirada política que se deseaba tener. Y si este trabajo se piensa es por que “los grupos son cosas que se hacen, al precio de un trabajo permanente de mantenimiento (...) la pertenencia se construye, se negocia, se merma, se juega” (Bourdieu, 1988:81)

“(...) nuestras reuniones de comisión no eran sólo para resolver las cuestiones institucionales, sino que eran reuniones para aprehender, para crecer nosotros, eran reuniones para detectar lo que nosotros llamábamos en ese momento los vicios liberales, que nos podían contagiar en ese momento...” (Bebe Ricci, Fundador del Colmenar)

Una de las cuestiones importantes a destacar es que en los **primeros tiempos** hay una **confianza plena en la conducción**, de este modo, muchas de las personas que ponían su tiempo y esfuerzo en la mutual aceptaban su liderazgo, no lo vivían como algo problemático. Había **identidad**, pertenencia a la organización.

“Era muy fuerte este grupo, estaban siempre juntos, tenían reuniones a cualquier momento, y a mí, personalmente, no me daba el cuero para seguirlo. Vos veías a Jorge, a Dany, a Silvia, que era de madrugada, mañana, noche, feriado, domingo, y los veías siempre. Y para mí eran unos grandes que no los iba a alcanzar en lo que respecta a la participación, al nivel de compromiso que tenían, así que yo apostaba a esos compañeros que estaban muy comprometidos. Así que mi nivel de decisión estaba sujeto a lo que ellos decidieran, pero siempre fueron unos pocos, las asambleas nunca fueron masivas, son contadas las que hubo mucha gente...” (Vicky Nagel)

“(me sentía parte) Era la confianza que uno tenía en los compañeros que tomaban las decisiones, entonces no los cuestionabas” (Vicky Nagel)

Por otra parte, más allá de que el “Bebe” fuera la figura más destacada, el **grupo de conducción era visto como un líder**. Así, esta forma de tomar las decisiones comenzará a ser problema cuando la confianza en la Comisión Directiva decaiga.

Un pequeño cambio en lo que hace al modo de tomar decisiones se vive en 1997, cuando ingresan nuevas personas a la Comisión Directiva que buscarán ser escuchadas e influir en las decisiones, lo cual obligó a un aprendizaje de escucha al otro y tener en cuenta su punto de vista al momento de tomar decisiones.

“Después hubo un cambio en ese sentido cuando nos incorporamos varias personas, que también tenían la misma postura que la mía, que si nos convocan a participar es a participar, entonces, si estamos en un lugar en el cual estamos para tomar decisiones, yo quiero hacerlo, quiero que me escuchen. Y fue un aprendizaje también para los otros” (Liliana Cóceres, CD Colmenar)

En definitiva, este **modo de tomar decisiones también generaba que la información que circulara en la institución fuera más bien escasa**. Y considerando que es imposible pensar la participación sin información, vemos como una de las limitaciones de la mutual en este sentido estuvo dada por el mismo proceso de toma de decisiones.

“(…) Entonces, la circulación de la información, el manejo de la información era limitado. Por eso hay un montón de cosas, me pongo yo para no poner a otro, hay muchos elementos que no tengo y que podrían tener Silvia o puede tener Sergio o incluso Agustín. Pero justamente por que yo era uno de los círculos más lejanos”. (Vicky Nagel)

La relación con los empleados

En lo que respecta al vínculo construido con los **empleados**, el modo de tomar decisiones en la mutual, así como la forma en que se constituía la comisión directiva, no favorecía su participación. Como ya hemos señalado, el grupo que tomaba decisiones en la mutual era reducido, a lo cual debemos agregar que quienes integraban la comisión directiva en su mayoría eran los **máximos responsables de algunas de las áreas** institucionales (voceros, transporte, polideportivo o proyectos sociales). De este modo, las reuniones se daban entre los máximos referentes de las actividades, quedando la posibilidad de comunicar lo conversado al resto de los empleados sujeta a los estilos y particularidades de cada uno de ellos, en tanto la mutual **no se dio canales o espacios formales de comunicación hacia su interior**. Esto nos habla, también, de una constante: la **ausencia de planificación de los procesos comunicacionales** por parte de la mutual.

“Venía a las asambleas, a las reuniones, cuando me invitaban. Trabajé 11 años y no hubo esa confianza de saber bien a fondo lo que pasaba, no lo sabía”. (Juana, Vocera de Barrio)

Por consiguiente, si pensamos que una de las cuestiones fundamentales para generar procesos participativos es la **información** y, luego, la posibilidad de contar con **espacios de encuentro para la toma de decisiones**, estas cuestiones se veían dificultadas en la mutual. La información a la cual podían acceder los empleados estaba dada, primero, por lo que su referente institucional pudiera comunicarles y, luego, por el **boca a boca establecido con otros empleados**, que incluía rumores.

Asimismo, en tanto muchos de los que trabajaban eran conocidos y amigos, esto último era una práctica muy desarrollada y permitía más o menos conocer lo que la institución estaba haciendo. Más aún, el volumen de información que se tenía variaba según la **calidad de vínculos con los que se contaba**, así como los que iban desarrollándose en el día a día institucional.

Este modo de comunicarse posee limitaciones, con lo cual la información a la cual se accedía era escasa y, por otra parte, no se contaba con espacios en los cuales aportar la propia mirada. Incluso en las áreas de trabajo, según fuera el estilo de quien las conducía, esta posibilidad no estará dada.

“(La información era) muy restringida. Se contaba lo que los demás tenían que saber y, con respecto a los empleados más directos de la mutual, no había un contacto, un feedback, no la había (...) era como que la parte de transporte iba por un lado, el polideportivo por otro, la administración por otro” (José María, empleado de la mutual).

Ahora, si bien no había espacios de encuentro de forma sistemática, se hacía de vez en cuando **grandes encuentros** en los cuales cada uno de los empleados se expresaba y opinaba. Igualmente, no podemos visualizar estos encuentros como espacio de participación plena, no sólo por las **diferencias de poder existentes** en él, sino también por la **carencia de información para opinar** y, por consiguiente, el **peso concreto de esas opiniones** en las futuras tomas de decisiones.

“Las decisiones se tomaron en la CD, nunca se tomó en cuenta lo que nosotros decíamos” (José María, empleado de la mutual).

Por consiguiente, tampoco para los empleados de la mutual el espacio de la asamblea significó un espacio de participación:

“(...) yo creo que (con los empleados) pasaba algo similar a lo que a mí me pasaba al principio: no se entendía lo que era una institución de la dimensión de la mutual, no logramos eso, que se tome conciencia de la importancia de la asamblea. A tal punto que se hacían las convocatorias, se invitaba a los empleados, y no venía ni siquiera la mitad de los empleados a la asamblea, y los que veníamos te dabas cuenta de que no venían con el ánimo de participar (...) Era más una formalidad”. (Ceferino, CD Colmenar).

Asimismo, **no hubo un área que se ocupara de los empleados**, de su reconocimiento, ni una política de formación, como ya veremos.

“(...) no había un reconocimiento. Y si la persona que labura no es reconocida, a la larga te termina cansando” (José María, empleado de la mutual).

“En lo organizativo la mutual deja mucho que desear. Por parte de impuntualidades y esto de no captar lo que la gente necesita, o lo que los empleados necesitamos. Por que aparte de los socios, estaba el reclamo del personal”. (José María, empleado de la Mutual)

Esto, en parte, está vinculado a un sentido construido en la mutual que tendrá mucha fuerza: se pensó a los **empleados como militantes**, como compartiendo una causa. Y este será un parámetro desde el cual juzgar al otro. Así, mientras para muchas personas El Colmenar será su proyecto de vida, para otras no. Los más comprometidos con el proyecto usaran la palabra **militancia** para señalar su total compromiso con el proyecto, siendo los otros **empleados**.

“Si bien yo venía con una formación, estaba formado políticamente y mi participación había sido en otras cooperativas y en otras cuestiones sociales, también, esto era otra etapa de mi militancia, siempre lo vi desde mi militancia, nunca laboralmente” (Luis Godoy, CD Colmenar).

“Para mí El Colmenar es eso, un laburo de alma, donde todos pusieron su vida y yo pongo parte de la mía.” (Tita, Subcomisión de Lomas)

“(…) dolió en lo profundo de alma, sobre todo para quien lo vemos como un proyecto de vida” (Liliana Cóceres, CD Colmenar).

Estas diferencias de compromiso, en algún momento, generarán tensiones, pues **se espera de los empleados que sean militantes** y, a su vez, muchos militantes no están formados para encarar las tareas que necesita la organización, con lo cual se generará un deseo de contar con algunas personas formadas y, al mismo tiempo, que estas sean militantes.

“En un momento quisimos tener empleados militantes, que fueran muy buenos empleados, que quieran el Colmenar, que pongan el cuerpo, que hagan lo que uno hace y que sean el relevo de uno. Y ahora lo que creo es que vos tenes militantes, y a veces los militantes no son buenos empleados, y tenes buenos empleados, que no quieras que sean militantes, por que no lo son. Y podes tener buenos empleados militantes, pero no es lo común. Vos tenes, en cada lugar, que poner al mejor, al que corresponde”. (Daniel Barrios, CD Colmenar)

Además, en esta política que la mutual tuvo de no despedir a nadie más allá de las equivocaciones que pudieran tener, lo que se daba es que las personas que más errores cometían eran las que pasaban por distintas áreas. Este hecho, para las personas que cumplían bien con su trabajo y no se veían reconocidas en su tarea, generaba un importante malestar. Dicho malestar se asentaba no sólo en estas prácticas concretas que se daban, sino también en la ausencia de información, lo que dejaba a la libre interpretación de las personas de la mutual lo que sucedía.

“(…) se dio en lo interno que se trataba que nadie se fuera, entonces, el que metía la pata acá, en lugar de que se fuera, se lo pasaba de lugar, lo iban rotando y vos veías que iban cambiando de roles y el que hacía las cosas bien, el que no metía la pata, siempre estaba en el mismo lugar. Y eso eran reclamos que aparecían cuando había reuniones de personal, pues las rotaciones se veían como crecimiento y se veía que aquellos que se portaban bien eran castigados, como que no había reconocimiento. Eso fue un reclamo muy expreso de los empleados del Colmenar. Y es donde empieza la brecha a sentir que soy empleado y no soy parte, ahí se empieza a cortar. Por que antes no había empleados, eran todos parte de un proyecto”. (Vicky Nagel)

En esta libre interpretación, y considerando que muchas de las personas de la mutual que se movieron de áreas eran familiares o amigos, se interpretaba los cambios como acomodos, lo cual restaba el deseo de compromiso de los empleados.

“(…) ponían gente que no sabían nada del área, pero amigos” (Juana, Vocera de Barrio)

En definitiva, no tenemos en la mutual una política clara para hacer partícipes a los empleados de la organización, **se daba por descontado que eran parte y que apoyaban a la mutual**. Más aún, se consideraba que esto debía ser así, más allá de las prácticas concretas que favorecieran o inhibieran esto. De este modo, hubo en El Colmenar una **distancia entre los que conducían y los empleados**, la cual se manifestaba en las distintas visiones que tenían uno del otro y, también, respecto a la mutual.

“No hubo políticas para los empleados pues se sentía que todos tenían que ser militantes, entonces, además, enojo. Pues se decía, <¿cómo no va a cumplir, si hay que cumplir por la causa?> Y claro, vos cumplís por la causa, das la vida por la causa, pero otro que nunca se sintió parte es empleado, y bueno, no tengo trabajo acá, me voy a trabajar a otra parte. Entonces, el nivel de compromiso con la causa es hasta donde tengo laburo. Y vos fijate que ni siquiera como fuente de laburo lo sintieron como para defenderlo. Pues bueno, uno podría decir, no me siento identificado con la causa pero voy a luchar por mi fuente de laburo. Hasta ahí fijate que hubo quiebres...”. (Vicky Nagel)

“Nosotros tratamos de no salir a perseguir a los choferes, sino incluir, y es difícil incluir, que se sientan parte del proyecto, y salir a defenderlo pues soy parte. Y como sólo son empleados, tratan de pasar bien las 8 o 9 horas de laburo y, a veces, soy amigo y a veces soy el Jefe. Pero es difícil encontrar gente que se comprometa, por ejemplo, nosotros, los que estamos en el Colmenar y ponemos más el hombro, se queda un colectivo y, si pasamos con uno, nos bajamos y vemos cómo podemos ayudar para que salga. Eso un empleado no lo hace, pues ya terminó su horario” (Daniel Barrios, CD Colmenar).

Entonces, mientras que las personas que conducían la organización veían a los empleados como militantes, como personas que tenían que comprometerse con la causa, los empleados valoraban las tareas realizadas por la mutual pero no lograban sentirse del todo integrados por ella. Ahora bien, debemos señalar una diferencia significativa entre los empleados y los choferes de la mutual. Mientras los primeros podían criticar a la mutual, era una crítica desde algo que se siente como propio, al que se quiere ver progresar y, por consiguiente, en muchos existía una *tensión entre este deseo de sentirse parte y las posibilidades concretas de serlo*, mientras que los choferes, la mayoría, consideraban a la mutual como su espacio de trabajo y nada más.

Por otra parte, en lo que respecta a las posibilidades de sumarse al espacio de discusión, había un criterio tan claro como arbitrario: se invitaba a las personas que, **por su trabajo cotidiano** en la mutual y su capacidad demostrada, **iban logrando cierto reconocimiento**. De allí que los empleados de la mutual vivieran este límite:

“(...) en cierta forma había un manejo de hasta donde llegaban las personas, hasta donde podían llegar” (José María, empleado de la mutual).

Ahora bien, del mismo modo que muchos de los procesos que se dieron en la mutual fueron analizados y hoy constituyen parte del aprendizaje de los miembros, respecto a este punto particular, el vínculo con los empleados, no parece haber un análisis profundo de la situación.

“Siempre hemos puesto mucho esfuerzo y mucha plata en trabajar hacia adentro y realmente no funcionó, quizá por que éramos una estructura muy grande” (Daniel Barrios, CD Colmenar).

“Ahí siempre hubo una situación para mí nunca satisfecha, pues sentía que los empleados se sentían menos, lo comentaban en algunas asambleas (...) percibíamos y no dábamos con la tecla. Hacíamos cosas, pero no dábamos. También hoy, reflexionándolo y pensándolo, me parece que tampoco estaban dadas las condiciones objetivas y subjetivas para que se dieran” (Bebe Ricci, Fundador Colmenar)

Así, fueron quedando en la mutual aquellas personas para quienes El Colmenar es su proyecto de vida, es decir, los militantes de la causa.

“Si vos haces la lectura, siguen quedando los militantes, que trabajan aún sin comer algunos, que va más allá de la impronta del empleado, que cumplo horarios y si no me pagan no voy, o hacen un reclamo sindical”. (Vicky Nagel)

Distancia entre los directivos y los empleados

Rosa María Alfaro señala que al momento de pensar la participación, sobre todo desde una mirada comunicacional, aparecen dos visiones, ambas problemáticas. La primera piensa la participación vinculada a los procesos microsociales, donde la persona es capaz de tomar la palabra, liberándose en dicho acto, donde basta con editar un diario o generar un radio para que el oprimido se exprese. La segunda pone foco en el proceso macro, donde la participación es aquello que se debe pregonar, más allá de cómo se vaya dando el proceso real y concreto.

Frente a la primera mirada, la autora plantea que es central pensar procesos participativos en relación a un **proyecto político**. Es decir, desde nuestras propuestas creemos que **no alcanza con que las personas tomen la palabra** o armen sus propios medios **si eso no está en relación con un proyecto político mayor**, donde se constituyan en **sujetos de derecho**. No podemos pensar una participación estrictamente comunicacional, pues a ella no podemos pedirle lo que la participación política no brinda (Alfaro (A)).

Por otra parte, frente a la segunda mirada, lo importante a remarcar es la necesidad de **darle contenido a la participación** para que ella no sea <casi un ritual y una fe, que significa y garantiza la liberación, no puede faltar> (Alfaro (A)). Es decir, no debe convertirse la participación en condición y efecto político de la otra verdad objetiva que se pregona, sino trabajar efectivamente para que estos procesos cobren vida, dado que muchas veces en estas prácticas que resaltan la necesidad de participación a nivel discursivo lo que ocurre es que el <sujeto estaba ignorado, no importaban sus procesos educativos, ni sus espacios subjetivos, ni las identidades culturales, ni sus necesidades comunicacionales> (Alfaro (A)).

De este modo, una de las cuestiones importantes a fin de pensar procesos participativos es que “los sujetos no son sólo individuos, sino también solidaridades naturales, espontáneas y construcciones colectivas, forjadas por voluntad, las que también significan distanciamientos, tensiones y enfrentamientos” (Alfaro (A)). Es decir, debemos entender que en toda organización se producirán tensiones, discusiones, y que ello forma parte del mismo proceso organizativo, dado que “(...) en toda situación de toma de decisión nos encontramos ante un conflicto entre opiniones, juicios y soluciones diferentes. Si no existe diversidad y, por consiguiente, conflicto, tampoco hay necesidad de elegir y decidir. Todo depende de la manera como se aborde este conflicto” (Barbero, 1993 b).

Respecto al modo de abordaje debemos considerar que toda “organización está compuesta también de sujetos, donde tienen cabida las expectativas individuales las demandas de reconocimiento, los efectos, como los apetitos caudillescos, y otros no nombrados” (Alfaro (A)). Es decir, surge la necesidad de pensar la relación que se da entre la **dimensión subjetiva** y la **organizacional**, donde más que contradicción se da complementareidad.

De este modo, cuando hablamos de **sujetos** aludimos a la vida corriente de los integrantes del pueblo, “aquella inserta en lo cotidiano y en los acontecimientos grandes y pequeños, la que se practica en múltiples espacios de comunicación, incluyendo los medios masivos. Allí la realidad, la lucha por sobrevivir, el goce placentero, el encuentro vital, la ayuda mutua entre amigos y vecinos, las peleas o

resentimientos ante la desigualdad interna, forman parte de toda complejidad, donde está presente la experiencia vivida como huellas asentadas en la memoria, donde los hábitos, ritos y costumbres del presente se repiten y recrean, dando lugar a la resistencia, hecha de burla e indignación ante el opresor, donde también la esperanza y el sueño se imbrican influyéndose mutuamente, tocándose constantemente con la utopía aunque fuese sólo de costado. Pero donde también se procesan los engaños, las humillaciones y vergüenzas del <ser menos>, alimentando la impotencia política (Alfaro (A)). Mientras que la **organización**, para nosotros, “supone una voluntad política común formalizada, para conseguir algo, para conducirse a sí mismos, pero sobre todo para relacionarse con los de <afuera> y captar beneficios, practicando de manera orgánica tácticas de conquista y de defensa. Allí se construye otra identidad, pragmática y forzada concientemente, pero que va definiendo un embrión político hecho de decisiones y actividades de interlocución con otros sujetos del mismo pueblo y frente a las otras clases. Lo cual obliga a crear un orden interno donde se construyen normas propias, igualdades, acciones democráticas que van configurando nuevos modos de vivir en sociedad” (Alfaro (A)).

Respecto a lo organizacional es importante **pensar lo interior**, el modo en que los sujetos se relacionan con la organización, forman parte de ella. Es por ello que es un problema cuando se “se eligen y definen dirigentes para <gestionar>, para relacionarse con el mundo de <afuera>, concentrándose en ellos la representación. Esto suele originar debilidades en su función interna, como instancia de comunicación vital y de construcción de la democracia hacia <adentro>” (Alfaro (A)). Y esto se basa en una representación, según la cual la comunicación interna no preocupa, es espontánea y por lo tanto no se puede corregir, “es así”. Es decir, la palabra es concebida por su eficacia y no por las relaciones que provoca, lo cual supone una “concepción orgánica y formal del colectivo, vaciándolo de conflicto, de su objetividad social y de mito político, destacando allí sólo la figura del dirigente como la máxima expresión de esa formalización autoritaria” (Alfaro (A)). Y esto, en la mirada de Alfaro, refuerza la “discontinuidad entre vida social y protagonismo político, entre discurso y práctica, entre personas y colectividades, entre lo objetivo y lo subjetivo, entre la afectividad y la razón, y entre lo real y el deseo de superarlo” (Alfaro (A)). De allí que nosotros le demos importancia a la participación en la propia institución, como espacio de construcción de ciudadanía.

Por otra parte, también nos interesa recuperar aquí algunas de las reflexiones de Sirvent sobre los procesos de participación en las organizaciones sociales. Para la autora, “las posibilidades de esta gestión institucional tienen que ver con una serie de variables determinantes: la voluntad política institucional de abrir espacios a la participación y de compartir poder sobre las decisiones del funcionamiento institucional; el grado de apoyo ideológico, técnico, estratégico y práctico a la experiencia participativa; el grado de apertura de sistemas de comunicación y circulación de la información ida-vuelta; el grado de apertura a cambios en los sistemas jerárquicos rígidos, en los requisitos burocráticos tradicionales, en los sistemas de evaluación; el grado de tolerancia a la confusión, la ambigüedad y demora aparente en las primeras etapas de un proceso participativo” (Sirvent, 1994:174).

De este modo, la autora entiende que una de las dificultades en las organizaciones son las “estructuras autoritarias, relaciones de poder cotidiana, control de la información institucional, manipulación, cooptación, internismo y fracturas, discriminación, rivalidades institucionales, etcétera” (Sirvent, 1994:31). Así, todo proceso participativo supone un aprendizaje, “una renuncia en un doble sentido: por un lado, en un sentido pasivo, en cuanto los funcionarios y técnicos de la institución deberán renunciar a <hacerlo todo>; pero, por otro lado, en un sentido activo, en

cuanto la institución deberá aprender a hacer otras cosas, entre ellas, a crear espacios participativos, a producir colectivamente” (Sirvent, 1994:174).

En el marco de esto que hemos desarrollado, la distancia entre los directivos y los empleados es una de las cuestiones que se critica a la mutual, en tanto implica una **contradicción** en el **proyecto**.

“(...) esa disociación es claramente una de las contradicciones con el propio proyecto que la mutual promueve, que es de participación, que no significa desconocer distintos niveles con quienes son un grupo más dirigente, pero esa era la sensación” (Paula Cruz, Red Abriendo Caminos)

La división entre los que construían día a día la mutual y quienes pensaban su política hacía que varias personas no se sintieran integradas. Y en esta sensación, muchas personas directamente optaban por quedarse afuera.

“(...) hubo muchas personas que tuvieron un rol importante en lo que es la construcción de la mutual que, de repente, se sentían afuera. Y para mí, desde la sensación de estar afuera en algunas cosas, elegí también estar afuera de esas cosas. Por ahí si hubiera intentado estar adentro, hubiera estado, pero no lo sé” (Paula Cruz, Red Abriendo Caminos)

Este “quedarse afuera”, entonces, está sustentado en una sensación: se podía estar y comprometerse hasta cierto lugar, el cual era definido por los directivos.

“(...) muchos de los que participaban en todo este proceso de base de la mutual, construyéndola y sosteniéndola todos los días, muchos sentían esa división con la comisión directiva, como que hasta un momento podían participar, pero no más, pues van a decidir otros. Y yo creo que eso es un problema dentro de las organizaciones, la relación entre la dirección, un grupo más activo impulsor, y el conjunto, más allá de no borrar niveles de diferencia en lo que hace a niveles de participación y decisión, en un proyecto común, buscar que se integre más” (Paula Cruz, Red Abriendo Caminos)

Ahora bien, la dificultad entre la conducción y las personas que hacen a la construcción diaria mutual no es algo que sólo se viva en El Colmenar, sino que se ve en distintos espacios.

“(...) un modelo de participación que en la idea, en el origen, lo comparto, y que después está en las formas que se logra construir. Y esto no es sólo una responsabilidad de la mutual, por que esta estructura interna de la mutual también se da claramente en otros espacios: cómo se logra la participación de los socios en la mutual, de los miembros de las organizaciones de Cuartel V, de los jóvenes. Es una dificultad en todos lados” (Paula Cruz, Red Abriendo Caminos)

Finalmente, es importante remarcar que muchos de los empleados de la mutual, en algún momento, fueron **profesionales**. Estos profesionales también vieron que su participación podía darse hasta cierto lugar. Aquí contaba otra cuestión: **no eran vecinos del barrio**, es decir, nunca dejaron de ser gente de “afuera”. En este sentido, las diferencias que mantenían con el proyecto eran expresadas a la conducción manteniendo siempre respeto, lo cual implicaba criticar pero a la vez reconocer que había un grupo de vecinos de la localidad que se estaba proponiendo objetivos y los estaban llevando a cabo, donde su aporte técnico era importante, pero cuya opinión tenía un límite.

“Más allá de las diferencias, tenía mucho respeto al proyecto que está construyendo más integralmente otro, que son los vecinos de Cuartel V, una determinada generación y grupo humano que venía disputando qué proyecto de mutual se estaba

construyendo. Y por ahí yo podía tener un rol más activo en determinados espacios en donde yo jugaba un rol, en lo otro me parecía que era, o meterme de lleno, o bien este lugar más bien intermedio” (Paula Cruz, Red Abriendo Caminos)

El análisis del proceso participativo que se dio en la mutual no puede desligarse contexto económico, social y cultural de nuestro país, que nos habla de la presencia de una fuerte **cultura de la delegación**. Como señala Kaplún, “hoy en día nos encontramos con un sistema político en el cual la figura central no es el <ciudadano>, ni mucho menos el <ser humano> sino el <inversor> y el <consumidor>, donde la idea de sociedad es sustituida por la de mercado o, lo que es igual, donde la sociedad es vista como un mercado donde todo se compra o se vende (Kaplun, 2004). En este tipo de cultura, no es importante la participación, el debate, la construcción de un proyecto colectivo pues el peso está puesto en el derecho entendido en término de posibilidades de acceso al mercado.

En pocas palabras, vivimos una **mercantilización de las relaciones sociales** donde se moldea un nuevo tipo de sociabilidad, **prevaleciendo el cálculo racional-instrumental** del intercambio mercantil, imprimiendo a las relaciones sociales un sello más individualista-egoísta, donde se delega en el otro el hacer y se busca disfrutar de los logros que ese hacer es capaz de generar.

Sin considerar esta variable no se logra la comprensión de las dificultades que la mutual tuvo que afrontar en este aspecto de la participación. Así, no sólo hay que analizar la **voluntad política de llevar a cabo un proceso participativo** o no, sino las **dificultades que surgen de su implementación**, las cuales no pueden verse solamente como cuestiones técnicas sino, fundamentalmente, culturales. Dado que, como señala Vizer, “todo, absolutamente todo, adquiere sentido solamente cuando forma parte de una *historia*, de una argumentación, o de una idea del mundo dentro del cual vivimos. Nuestras propias *historias de vida*, nuestros propios *universos de sentido*, dentro de los cuales se construye nuestro sentido de *identidad* (Vizer, 2004: 202).

Estas dificultades para generar procesos participativos y democratizar las relaciones dentro de un espacio institucional son reconocidas por los propios miembros de la mutual

“(…) la democratizamos cuesta, cuesta un montón. Y cuesta en el proceso con los compañeros, pues te dicen <anda, anda vos, y da la discusión> (...) y a veces hay cuestiones en las cuales te tenes que jugar y salir vos para adelante” (Luis Godoy, CD Colmenar).

Asimismo, no sólo ésta **delegación** se da en el vínculo entre quienes están al frente de la organización y algunos vecinos del barrio, sino que es también interesante pensarla en lo que hace a las **mismas personas que participan de la mutual**. En esta línea, podemos analizar las diferencias de saberes e información que se daban entre los que participaban de las acciones políticas partidarias y aquellos que participaban de las cuestiones más sociales de la organización en términos de delegación. Así, en el proceso de delegación interno se da como resultado esferas dentro de la organización con poco diálogo entre sí.

Esto, a su vez, es motivo de reflexión y aprendizaje de las personas de la mutual, por lo menos de algunas que estuvieron preocupadas por la participación de otros.

“Yo creo que no lo supimos hacer, pero me queda claro que no somos de participar mucho en los espacios en donde, de repente, se pueden discutir cosas trascendentes (...) Y, al final, los que participan de esos espacios son los mismos

que vas a ver participando en la institución en la cual está, y cuando hay que ir a otra institución son los mismos, y eso lo podemos ver ahora” (Ceferino, CD Colmenar).

Entendemos que la cultura delegativa, en tanto inhibe procesos participativos, debe ser tomada en cuenta, sobre todo cuando consideramos que la **participación es un derecho** de las personas y que sin ella se encuentran en una situación de pobreza. En esta línea, es interesante recuperar el concepto de “**múltiples pobreza**”, entendiendo que las múltiples pobreza no se agotan en el diagnóstico de las carencias que hacen a la satisfacción de las necesidades tradicionales llamadas básicas u obvias, que ya no son tan obvias, tal como por ejemplo trabajo, vivienda, salud, educación, sino que abarcan el estudio de una compleja realidad de POBREZAS en relación con la carencias en la satisfacción de necesidades de protección o cuidado; la necesidad de pensamiento reflexivo o entendimiento, la necesidad de participación política, la necesidad de creación y recreación. Cualquier necesidad humana que no es adecuadamente satisfecha revela una pobreza social y genera procesos de exclusión y aumento de la violencia internalizada en las relaciones sociales (Sirvent, 1994:30).

La mutual como espacio de formación – ausencia de una política institucional

Como hemos remarcado a lo largo del texto, la **mutual fue un espacio de formación** de muchas personas, un espacio de **gran aprendizaje social**, tanto para vecinos como profesionales.

“Yo viví todo el tiempo que estuve en la mutual como momentos de mucho aprendizaje, a los cachetazos algunos, pues era como atravesar el conflicto. Y, por ahí, tensión, satisfacción, logros, pero también incertidumbre, dudas” (Paula Cruz, Red Abriendo Caminos)

En este sentido, en los primeros tiempos, cuando aún la mutual no había cobrado la fuerza que tendría a partir de 1995, podemos decir que las personas se fueron formando en el hacer. Es decir, hubo un **aprendizaje centrado en la práctica**, en aprender los procesos existentes y, en muchos casos, generarlos.

Tal como señala Samaja, “el conocimiento es una parte destacada de la función constitutiva de lo que podemos denominar, parafraseando a J. Piaget, las coordinaciones de la acción social para el dominio del mundo real” (Samaja, 1993: 31). De este modo, **el propio hacer de los sujetos sobre el mundo debe ser visto como un proceso de aprendizaje** en esta búsqueda de “dominar la realidad”, con lo cual debemos reconocer la existencia de distintas formas de conocer.

Por otra parte, más allá de la experiencia práctica, **algunas personas de la mutual se irán formando ellas en espacios formales**, aunque esto quedará a la libre elección de cada uno.

“(…) no fue una política institucional, pero se dio. Mucho se debió a la impronta personal, a la necesidad de ir aprendiendo y otros que se fueron haciendo para ocupar el cargo. Te cuento el caso mío, que me abrieron la puerta y si no fuera por ello no tendría las relaciones que tengo”. (Vicky Nagel).

A nivel institucional no hubo una **política de formación** explícita de las personas, con lo cual aquellas que fueron formadas en el hacer, lo hicieron en un momento en que los tiempos de crecimiento institucionales lo permitían. Ahora bien, cuando la mutual crezca, estas personas formadas pasaran a ser pocas en relación a la cantidad de tareas a desarrollar que el crecimiento de la mutual estaba demandando. Así, nos encontramos con una situación en la cual las actividades crecían y las **personas**

capaces de conducir los procesos eran siempre las mismas. Esto llevó a una saturación de las personas formadas, dado que ya no disponían de más tiempo para abordar nuevas propuestas. Esto significó una clara **limitación en el proyecto**, en tanto no había personas preparadas para poder delegarle nuevas tareas:

“Ponele que se haga una asamblea democrática, para mí eso no era positivo, pero no había gente preparada para sostener cosa semejante” (Ceferino, CD Colmenar)

Lo que tenemos después de 1995, entonces, es que la mutual comenzó a desarrollar muchas actividades, absorbiendo éstas las personas formadas en los años previos, que son los de consolidación institucional. Ahora, cuando surja la posibilidad de realizar nuevas actividades, las personas formadas no contarán con el tiempo necesario para formar a otros y, además, los tiempos de los procesos no aguardarán al surgimiento de otras personas, tal como sí sucediera en los primeros años de la mutual.

“(…) sostener todo llevaba mucho esfuerzo, mucho tiempo, entonces, incorporarles actividades nuevas era complejo, y yo diría que iba a llevar a más problemas” (Ceferino, CD Colmenar)

“(…) había potencialidades para desarrollar aún más, sobre todo cuando Bebe entró al INAES, el insistió mucho con el tema de los créditos, que podía tramitarlos. Y yo veía que, en realidad, todo lo que estábamos haciendo nos estaba pasando por encima. El Colmenar tuvo un crecimiento que por inercia te pasaba por encima. Y si bien los que estábamos en la conducción hicimos progresos, y era algo que trabajábamos mucho, e hicimos muchos intentos de delegar espacios, delegar funciones, te dabas cuenta de que el crecimiento era muy rápido y que el requerimiento de gente idónea, capacitada, ya no podíamos ser los mismo. Cuando arrancamos no sabíamos nada de transporte, cuando estábamos en el medio, a los 4 o 5 años, ya no podíamos poner a alguien para que aprendiera. Y cuando aparecían estas propuestas no era muy difícil pues no teníamos a alguien con la capacidad, no estaba la gente que lo pudiera llevar” (Ceferino, CD Colmenar).

De este modo, llegó un momento en el cual la mutual pudo haber dado un **salto cuantitativo y cualitativo**, pero no se terminó de concretar debido a esta limitación.

“No se pudo bancar el crecimiento, tendría que haber dado un salto de otro tipo, más cualitativo, y no lo dio” (Mario Sánchez, abogado de la mutual).

Por otra parte, podríamos también vincular esta ausencia de una política de formación con las dificultades de gestión que la mutual tuvo en lo que respecta a la elaboración de procesos administrativos o bien en la racionalización y planificación de ciertas actividades. Este tema de la formación es reconocido hoy por las personas de la mutual:

“(…) cuando vos empezas a formar a las personas, la formación misma va estructurando las capacidades, por que vos no podes formar cualquier cosa, tenes que tomar una decisión sobre que tipo de formación dar. Es decir, que formación deben recibir todos y qué formación específica deben recibir algunos. Eso te da una cierta amalgama, te da cierta estructura, te ayuda a organizar la institución, y eso no lo hicimos. Eso habría hecho diferencia, pues cuando los que se formaron se fueron, quedan en muy pocas el pensar y quedan muchos compañeros rengos. Aparte, los que más formados estamos, somos los que tenemos mayores posibilidades de resistir y poder hacer un hueco para que el otro que no tiene formación se quede, sino lo que haces es decapitar de cerebros la organización. Y una organización con esta magnitud necesita mucha gente con formación, mucha gente que piense. Formación política y técnica” (Silvia Ebis, CD Colmenar).

Ahora bien, para entender esta falta de política formativa, hay que considerar también el origen de la mutual, que viene de la organización popular.

“Yo creo que una de las cosas que le pasa a El Colmenar, que viene de la organización popular, de la construcción de los vecinos, es lo poco que se aprovecha la formación profesional y técnica, hay un cierto perjuicio. Si El Colmenar hubiera incorporado algunas de estas cuestiones, quizá hubiera facilitado algunas tareas. Yo no creo que esta lógica de conexión y distribución vos no la puedas trasladar a todos lados. Eso no se pierde por más que vos estructures los procesos, tengas un procedimiento, una estructura más armadita, no la perdés. Lo técnico es una herramienta, pero a veces se cree que esa herramienta se puede comer los valores. Pero para mí no es así. A mí me parece que faltó invertir en el Colmenar en la formación de algunas personas. La formación de las personas de la mutual se dio por una impronta personal, por necesidades personales, no hubo nunca un plan de formación por acción institucional” (Silvia ebis, CD Colmenar).

Capítulo 5

En torno al proceso de institucionalización de la mutual

Más allá de las dificultades en lo que respecta a la participación dentro de su espacio, la mutual El Colmenar es sin duda un referente en la zona de Cuartel V y un **promotor incansable de la participación social** de las organizaciones y los vecinos de la comunidad en pos de la resolución de las problemáticas comunes.

“Es claro que fue un fruto de organización popular genuino, de mucha participación, articulación de diferencias y que es eso, pensar desde la recuperación de un poder para resolver necesidades concretas, y no desde segundos, sino darle lugar a los derechos, y eso para mí es admirable y no se ve en muchos lugares” (Paula Cruz, Red Abriendo Caminos)

Por otra parte, si bien las decisiones institucionales estaban en manos de unos pocos, no es un dato menor que estos fueran **reconocidos y legitimados** por las personas que participaban de este espacio, los cuales destacaban los **valores** y el **espíritu** que en los primeros momentos de la institución reinaban.

“Antes eran 5 personas que entre todos hacían las cosas, pero se daba que nos juntábamos todos a comer juntos un asado, era una reunión familiar, en la cual iban los chicos, y se compartía desde otro lado. Había otro tipo de compromiso, la institución era eso, y creo que eso se reflejaba después en todo” (Mario Sánchez, abogado de la mutual)

Este espíritu ponía por delante de todo el respeto a las propias personas con las cuales se estaba construyendo el proyecto, así como los otros con los cuales la mutual se relacionaba.

“La mutual era una organización hecha con gente que se respetaba y se valoraba entre sí y que valoraba y respetaba a los demás, después de eso, dejó de ser una organización que se respetara entre los miembros de la conducción y dejó de respetar a todos los demás, bueno, no sé si a todos los demás, pero sí a la gran mayoría” (Mario Sánchez, abogado de la mutual)

En otras palabras, para algunos actores, durante los primeros años de la organización hay una impronta que viene del Consejo de la Comunidad, que hace que la mutual esté **muy vinculada con las problemáticas de los barrios**.

“El Colmenar nace con el mismo espíritu del Consejo, tiene esa misma informalidad que tenía el Consejo y esos primeros 5 años del Colmenar, me parece que es eso, resistiendo a oposiciones duras, tanto de La Perlita como del poder político...” (Sergio Gómez Tey, Párroco de Cuartel V).

Ahora bien, la sensación es que luego del año 1995 esta **cercanía con el barrio comienza a modificarse**. Los actores hablan de un **proceso de institucionalización** de la mutual. Es decir, marcan como la mutual, para sobrevivir, tuvo que poner cabeza y energía en ello, desligándose, un poco, de la vida cotidiana de los barrios.

“Yo diría que entre el '90 y el '95, creo que a partir del '95, por poner un momento, El Colmenar, de este espacio comunitario más informal, aunque con cierta formalidad, pues de hecho Bebe estando de Concejal y logró ordenanzas que favorecieron la legalidad de la iniciativa, empieza un proceso de institucionalización, lo cual no quiere decir que antes no lo hubiera. Se acentúa el aspecto institucional y creció, creció económicamente y socialmente, y por lo tanto creció institucionalmente (...)” (Sergio Gómez Tey, Párroco de Cuartel V).

Desde nuestra mirada, esta idea de institucionalización puede ser reinterpretada reponiendo algunos de los elementos que hemos trabajado hasta aquí. En este sentido, es importante recuperar lo dicho respecto a las **limitaciones de crecimiento institucional** que la mutual tuvo ante la falta de gente formada. Esto es un primer dato, pues si antes las personas de la mutual tenían el **tiempo necesario para recorrer los barrios** y participar de reuniones en otras organizaciones, ante el crecimiento de las actividades, y la demanda de tiempo que ello significa, esta **presencia en el barrio disminuyó**. Por otra parte, es también justo reconocer que la institución crecía y requería un **esfuerzo organizativo interno mayor para poder mantenerla**, con lo cual esta sensación de institucionalización es también comprensible.

Asimismo, también creemos que en esta sensación de algunos actores es importante agregar un tercer factor que para nosotros es relevante, como el **cambio de lógica en la relación de la mutual con la política** que, como hemos mencionado, deja de ser un paraguas para convertirse en un problema. En esta participación política de la mutual, se da un proceso por el cual **El Colmenar se aleja de la problemática de los barrios para poner cabeza en el modo de alcanzar la intendencia**. Y este cambio de interés los vecinos del barrio lo notan, más allá que no lo puedan expresar con tanta claridad. Todo esto hace, para nosotros, a esta sensación de institucionalización de la que hablan los actores.

Por otra parte, es importante esta reflexión sobre la institucionalización pues nos llama la atención sobre una cuestión que a nosotros nos parece central: el **tiempo** que las organizaciones sociales deben dedicar a **conseguir recursos**, en tanto influye en la **relación con la comunidad**, el trabajo hacia dentro de la institución (gestión) y la articulación con otras organizaciones. En el caso de la mutual, está claro que lo que refiere al trabajo con otras organizaciones no se perdió, pero sí podemos ver cómo la relación con la comunidad se vio afectada, así como la poca cabeza puesta a pensar lo interno de la organización, más allá de que esto último estuviera atravesado por la idea de militancia, con lo cual se daba por descontado el compromiso.

Una de las cuestiones a las que debemos prestar atención, entonces, es que las organizaciones sociales, al institucionalizarse y buscar incidencia, deben pensar no sólo en la tarea que realizan, sino buscar la manera de **autoreproducirse**, es decir, generar los recursos necesarios para que la estructura organizacional que se fue generando pueda mantenerse en el tiempo. Y ante esto no son muchas las alternativas, pues se realiza una actividad productiva o bien se entra en la lógica de la presentación de proyectos ante los distintos actores que disponen de recursos para la financiación (Estado, empresas, Cooperación Internacional).

En esta línea, también es importante distinguir lo que suele darse en las **organizaciones sociales de base**, donde hay un fuerte componente militante en el proyecto, y las **organizaciones no gubernamentales técnicas** o intermedias, donde la cuestión de los recursos es clave, en tanto las actividades se realizan en caso de contar con financiamiento. Por supuesto, entre estos extremos hay una gran cantidad de organizaciones, las cuales combinan militancia y financiamiento de las actividades. Lo que nos interesa señalar es cómo la **dimensión económica**, en términos de lo que implica como práctica y sentidos, **condiciona las relaciones** hacia el interior de las organizaciones, con su comunidad y con otras instituciones. Y que es una dimensión, por lo tanto, ineludible para cualquier análisis comunicacional y posterior propuesta que desee realizarse. Más aún, no podemos pensar ningún **proceso participativo** sin entender que este proceso posee un **costo económico concreto** y que sin los

recursos necesarios para sostenerlo en el tiempo posiblemente se caerá, por que no sólo se trata de la voluntad (voluntarismo) de los actores.

De este modo, también podemos entender por qué en las organizaciones suele trabajarse poco en la **evaluación** de las actividades, en las **sistematizaciones** de los procesos y en la gestión interna. Todas ellas son actividades para las cuales “no se tiene tiempo” o, en nuestra mirada, actividades que en la priorización del tiempo a dedicar no aparecen como necesidad, en tanto son **tareas que no generan recursos**, por lo menos no directamente ni en el corto plazo, por lo cual no se visualiza como una necesidad.

Por otra parte, y esto sí refiere directamente a la mutual, pero también es útil para pensarlo en otras organizaciones, el **crecimiento institucional no es acompañado con la formación de personas** que tengan la posibilidad de hacerse cargo de las actividades, con lo cual se va produciendo un **paulatino alejamiento del barrio**, de la comunidad, que es fruto de la expansión de las tareas y la ausencia de cuadros formados para desarrollarlas. Es decir, cada vez más tenemos una **falta de mediaciones** entre los directivos y la comunidad, lo que en otras palabras se pueden denominar cuadros intermedios.

Asimismo, en esta idea de institucionalización y vínculo con la comunidad, también debemos señalar que el vínculo propuesto a ella es en términos de **consumidor y no de ciudadano**. Es decir, a la comunidad se le ofrece un servicio, necesario, pero la propuesta es que sea simplemente un usuario, no se visualiza en la mutual otros espacios en los cuales la lógica propuesta hacia el socio sea diferente.

Finalmente, también en lo que hace al vínculo con la comunidad, es relevante para nosotros preguntarnos cuáles son las posibilidades de **incidencia de una organización en la vida cotidiana de la población** cuando muchas de las organizaciones trabajan sobre un tema particular de la población, siendo que los problemas de la comunidad son varios y uno es pobre, en general, y no sólo por que no tenga acceso al transporte, por ejemplo. Esto nos pondría a reflexionar sobre la necesidad de articular trabajos entre organizaciones y el Estado si es que realmente se desea influir y transformar las condiciones sociales de vida de las personas, lo cual aparece como algo realmente complejo, por el desafío que supone la articulación de esfuerzos y recursos. Y esta tarea supone una lógica de trabajo política, con lo cual también es necesario pensar la participación en términos de distintos niveles, donde lo político y la tarea de construcción de ciudadanía aparecen como hecho fundamental.

Desde ya, con esto no queremos decir que en una institución las cosas están dadas de una vez para siempre, en tanto para nosotros “la institución no se considera como un dato construido, sino como un proceso dialéctico entre lo instituido y lo instituyente. No se trata de un objeto, de una cosa, sino de una práctica que sólo se puede definir en el movimiento continuo de la interacción entre los actores sociales que genera” (Uranga, 2001:98).

Retomando la historia de la mutual y nuestra interpretación, creemos que es necesario contextualizar el uso de la palabra institucionalización por parte de los distintos actores para dar cuenta del proceso que éstos vivieron en relación con la mutual. Así, el párroco local usará el concepto institucionalización para señalar la **distancia que la mutual comienza a tener respecto a los procesos que se dan en el barrio** que, como vimos, se da tanto por la falta de personas formadas como por la disputa política partidaria, que impone una agenda de intereses distintos a los que plantean las problemáticas de los barrios.

“Esta institucionalización creo que favoreció un montón de cosas, pero perjudicó otras. Esto que yo decía del Consejo como un espacio de informalidad institucional, muy cercano a la gente, con adhesión popular, yo creo que después del ’95 El Colmenar perdió bastante esto (...) la cercanía con la gente es algo que el Colmenar no resolvió. Su afirmación institucional lo constituye a él y lo separa de otras instituciones, a las cuales recurren cuando tienen necesidad, pero no puede sostener un espacio común. Y si lo hay es muy institucional y, yo diría, con intereses institucionales y no más en directa relación con la gente misma y sus intereses, que son distintos. No es lo mismo el interés de un barrio, o de la gente de un barrio, que el de una institución del barrio” (Sergio Gómez Tey, Párroco de Cuartel V).

Es decir, vemos como en el relato del párroco aparecen algunas de las cuestiones que hemos señalado: a) la formación de una **institución genera un nosotros y un otro**, un proceso identitario que no es ni bueno ni malo en sí mismo, pero sí que marca tensiones que deben ser tenidas en cuenta si se desea sumar a otros; b) la pérdida de la cercanía con la comunidad y la dificultad para recuperar los intereses de los vecinos de los barrios y, en correspondencia con esto: c) la relación instrumental que se establece con algunas instituciones y cierta dificultad para ir más allá de ello.

Asimismo, este esfuerzo en la consolidación del proyecto permitió que, una vez en marcha, la mutual contara con recursos para desarrollar múltiples actividades. Ahora bien, el párroco nos llama la atención sobre los costos que este crecimiento organizativo y la necesidad de poner cabeza en la búsqueda de financiamiento implicó en la relación con la comunidad.

“(...) la necesaria institucionalización para poder sobrevivir en el sistema fue tironeando cada vez más hacia el sistema, como una alternativa, pero dentro del sistema, y te aleja de esta otra cosa que está lejos del sistema y que es la gente en el barrio. Y, entonces, en nombre del servicio que supuestamente se va a prestar, terminamos muy lejos de la gente, poniéndolo en blanco y negro, aunque hubo matices, hay grises, pero para que se entienda” (Sergio Gómez Tey, Párroco de Cuartel V).

En pocas palabras, para poder mantenerse, la organización social debe dedicar importantes esfuerzos en conseguir recursos económicos:

“El Colmenar, para subsistir económicamente, debe utilizar la mayoría de sus energías” (Sergio Gómez Tey, Párroco de Cuartel V).

De este modo, la preocupación por **el sostenimiento económico de la institución plantea una serie de problemas que toda organización formal debe resolver si quiere mantenerse en el tiempo**, siendo estas preocupaciones diferentes a las que tienen las personas del barrio. Toda organización social comprometida con un territorio se encuentra en **tensión entre las necesidades que le plantea el propio proceso organizativo y las necesidades de la población**. Y esto no es un tema menor, pues es problemático cuando las organizaciones se aíslan de los procesos comunitarios que se van gestando en el territorio, que requieren de un tiempo considerable para poder abordarlos, y que son distintos a las preocupaciones formales, de autoreproducción de cualquier organización:

“(...) la gente quiere: vivir, no tanto poseer bienes para la vida, que es el esquema de la sociedad dominante, que es consumista (...) si uno empieza a mirar desde la gente lo que la gente quiere, sin duda, es distinto a esta mirada dominante. Yo no creo que haya organizaciones que estén en esta línea” (Sergio Gómez Tey, Párroco de Cuartel V).

Esto nos lleva a una reflexión **entre los procesos institucionalización y su relación con los procesos culturales**. A lo largo del trabajo hemos insistido en la necesidad

de conocer y respetar la cultura de los grupos humanos con los cuales trabajamos, más aún, la necesidad de reconocer que en ella existen saberes que deben dialogar con otros saberes para poder optar qué hacer y cómo hacerlo. Esto, sin dudas, implica también tener presente cuales son los **modos de organización social que culturalmente son adoptados por la propia comunidad**, cuales son sus instituciones, los modos en los cuales se dan las solidaridades cotidianamente.

En otras palabras, **no se pueden imponer modos de organización** a los grupos sociales, pues esto puede ser el principio del fracaso del proyecto. En esta línea, podríamos pensar que el problema no es tanto la institucionalización de un proceso, sino qué se institucionaliza (si son formas de participación o no) y cómo se lleva a cabo esto (si se respeta la historia, las tradiciones, la cultura de la comunidad o no).

“(…) la ley legaliza los usos y costumbres, lo que hace es poner en letra de molde los contratos que la gente tiene entre sí. Acá debería ser lo mismo, yo no creo que sea un problema de institucionalización, sino que si se institucionaliza hay que ver que había y cuál era el uso y costumbre que después se estructuró, yo no estoy tan de acuerdo en que sea el proceso de institucionalización el problema. Uno se puede institucionalizar y si nació participativo se institucionaliza participativo”. (Raúl Zavallá, Fundación Pro Vivienda social).

Un ejemplo claro de esta **tensión entre la cultura y la institución** la provee el propio párroco de la comunidad.

“(…) hay una cosa que la gente tiene, que es ancestral, que le dicen <la manga>, creo que se llama así, y es el ayudarse para hacer algo por otro. Por ejemplo, cuando los vecinos, bueno casi ahora no se hacen lozas, pero suponte que un vecino tiene que hacer una loza, convoca a 10 vecinos y los vecinos van, y cuando terminan se comen un asado. Eso es recontra cooperativo, pero es cooperativo informal, y eso está en la gente, cuando quieres formalizar la cooperativa cagaste. ¿Por qué es eso? Creo que hay que preguntárselo. Sobre todo, creo, que es por que la tendencia a formalizar se hace desde un lugar que no es el de la gente. ¿Cómo sería desde la gente? Creo que es lento y difícil, pero habría que preguntárselo. Es toda una forma de organizar comunitaria y socialmente distinta, que no es desde arriba, sino desde abajo” (Sergio Gómez Tey, Párroco de Cuartel V).

Esta reflexión del párraco de la comunidad es bien interesante, pues nos permite señalar que los **procesos comunitarios son lentos y poseen características que le son propias**. Toda institución que quisiera intervenir en ellos debería tener en cuenta esto, sobre todo en lo que respecta a los tiempos, pues el tiempo institucional de, por ejemplo, una gestión de gobierno puede no alcanzar para generar el cambio necesario si es que se respeta el tiempo de las personas y los procesos. Esto mismo es válido para la universidad o las agencias de cooperación que esperan ver en el plazo de un año, muchas veces, un cambio significativo cuando hay procesos estructurales e históricos de décadas que afectan a esa comunidad. Apurar procesos sólo puede ser otro elemento de fracasado del proyecto, tanto como no entender sus características.

Ahora bien, al mismo tiempo que debemos señalar la necesidad de respetar y valorar los conocimientos de las personas y sus expresiones de deseo, también debemos señalar que las **demandas, los discursos sociales que plantean las problemáticas y el modo de resolverlas, son construcciones** realizadas en el marco de ciertas condiciones sociales y materiales, de allí que debemos verlas “no como algo dado sino como un área problemática. Se pregunta no sólo cuál es la demanda sino cómo se origina, cómo se identifican las necesidades y se expresan en demanda, cómo se transforma esa demanda y bajo qué condiciones se convierte en cuestión pública a ser debatida en la arena de las decisiones institucionales y societales” (Sirvent, 1994:41).

Esto es clave, pues en nuestra mirada, “una demanda social supone el reconocimiento de necesidades colectivas y de determinados satisfactores cuya obtención se reivindica. Este reconocimiento de necesidades no se da en un vacío histórico ni es de un proceso individual: se asocia con las prácticas de clase y con la organización socio-política de los sectores populares” (Sirvent, 1994:187). De allí que nuevamente **no podamos pensar los procesos comunicacionales por fuera de las condiciones sociales de producción de los discursos.**

En otras palabras, debemos sostener que “la demanda popular <no es la verdad>, por lo tanto se trata de establecer procesos de producción colectiva de conocimiento donde se busque superar la dicotomía entre saber popular y saber científico” (Sirvent, 1994:182). Y esto, en tanto sostenemos que una acción comunicacional o cultural “que se apoye solamente en las necesidades manifiestas de una comunidad corre el riesgo de implementar actividades que no conduzcan a la superación de los equilibrios existentes” (Sirvent, 1994:183). Así, la construcción de una demanda debe verse “como proceso dinámico que incluye su construcción desde el reconocimiento de la necesidad, su transformación en objeto de reclamo colectivo y su conversión en asunto de debate público a través de prácticas participativas (...) no es un desarrollo lineal puesto que implica el enfrentamiento con diversos mecanismos sociales y el logro de ciertos aprendizajes sociales”.

Retomando las reflexiones del párroco, las actividades realizadas por El Colmenar, son vistas por él como parte de una **política institucional**, más que **comunitaria**. En otras palabras, se piensa que las **acciones realizadas contribuyen a la fortaleza de la institución pero que no siempre están en sintonía con las necesidades de la comunidad**. Es decir, lo que plantea el párroco es que la relación que se establece con los vecinos de los barrios no contempla la posibilidad de que sean parte del proyecto, constructores del mismo, sino que simplemente puedan defender la institución y permitan su sustento económico.

“Una es una política más institucional, que está dentro del sistema dado, y otra cosa es una política para la comunidad. Estas dos les cuesta mucho a El Colmenar. La política institucional, a duras penas se lleva adelante en la medida en que, cuando surge un problema, mucha gente sale a apoyar y hay un camino recorrido, aprendizajes, se anda, se logra dar pelea, se logra algún triunfo, al menos seguir viviendo, que no es poco. Y, con respecto a la política comunitaria, me parece que está muy en función de este último aspecto, se apela a la gente cuando hay un problema político- institucional, o se apela a la gente para sustentar económicamente la propuesta, y no se apela a que sea parte del proyecto, no hay una política comunitaria en sí misma (...) El Colmenar está llamado a ser algo, una institución, por el significado que tiene, que se vincula con la comunidad. Ahora, para que eso ocurra, es un tema, tiene que haber gente, carisma y tiempo” (Sergio Gómez Tey, Párroco de Cuartel V).

Lo interesante de este relato es que ubica un **quiebre en el año 1995**, el cual también es mencionado por el abogado y por el contador de la mutual en la misma fecha. Así, cobra más fuerza para nosotros esta idea de cambio en la mutual a partir de modificarse la relación con la política, en tanto 1995 es un año en el cual se busca competir por la intendencia.

“Me parece que desde el ‘95 en adelante se hizo una política comunitaria que, más que una política comunitaria, fue una política social. Distinguiría una cosa de otra, pues la política social es manejar recursos, hacer una acción social en beneficio de los necesitados. O sea, que es lo que hace la política muchas veces, hace una política social que busca una adhesión política, un rédito político, y me parece que El Colmenar fue hacia ese lado, y para eso sí necesitas recursos, y El Colmenar usó

sus recursos en eso. Equivocadamente o no los usó. A mí me parece que lo que yo digo es otra cosa. Una política comunitaria significa un estar cerca del vecino común.” (Sergio Gómez Tey, Párroco de Cuartel V).

Por otra parte, este cambio de lógica de acción coincide, a su vez, con un **distanciamiento de la mutual y la Iglesia**, que también debería llevarnos a contextualizar los dichos del párroco. Este distanciamiento no se da por un quiebre de las relaciones en malos términos, sino por este proceso de institucionalización, de necesidad de fortalecer la propia organización que viven ambos actores.

“(…) la Parroquia en ese mismo tiempo, entre el ’90 y el ’95, comienza a crecer y entonces comienza a haber una cierta separación, no por motivos conflictivos, sino por una cierta realidad entre la parroquia y El Colmenar, como que las dos instituciones tienen que dedicarse a lo específicos de ellas, por que hasta ese momento había un trabajo en conjunto muy fuerte, marcado no sólo por mi presencia, sino por las hermanas, algunas de ellas, y gente de la parroquia. De hecho, muchos de los que están en El Colmenar fueron catequistas o gente vinculada a la iglesia” (Sergio Gómez Tey, Párroco de Cuartel V).

Surgimiento de un nuevo recorrido y conflicto con los empresarios- 1996

En 1996 asume como nuevo intendente de Moreno el justicialista **Mariano West** quien, como vimos, había contribuido a la experiencia de la mutual en sus inicios. Ahora bien, la competencia por la intendencia en 1995, donde los directivos de la mutual apoyan a otro candidato genera una ruptura, convirtiéndose West en opositor al proyecto. Considerando este último antecedente, se entiende que las persecuciones a la mutual continúen.

“(…) en el fondo se trata de una lucha por el poder. Y creo que esto de intentar llegar a la Intendencia tiene que ver con la lucha y es una factura que te pasan. Y me parecen que el poder no estaba en la intendencia sino en la organización popular, en generar agenda y decidir para donde se va, que la gente tome conciencia del poder que se tiene y que se puede expresar para que las políticas públicas respondan a nuestros intereses, a lo que la gente quiere” (Vicky Nagel).

Básicamente, el mecanismo utilizado en estos momentos contra la mutual consiste en elevar **multas** por encontrar **pasajeros sin carnet**, muchas arbitrarias y todas con un monto desproporcionado al carácter de la infracción. Eso significó en toda la vida de El Colmenar un esfuerzo por evitar esas anomalías, iniciando muchas campañas para que las personas de los barrios fueran socios y, además, llevaran el carnet al momento de subirse al colectivo.

Ahora bien, más allá de estas complicaciones, la mutual continuará su desarrollo institucional. En este sentido, y teniendo como fin abaratar costos a través de compras conjuntas, la Comisión Directiva de la mutual propone a los **microempresarios** que alquilaban sus unidades a la mutual organizarse en **cooperativa**. Esta figura permitiría realizar sólo un contrato de locación de servicio y no uno por colectivo. Asimismo, para evitar conflictos de intereses, se prohíbe que los miembros de la comisión directiva sean propietarios de vehículos.

Tomada esta medida, se procede desde la mutual a apoyar el proceso administrativo de la nueva cooperativa. Los primeros tiempos la nueva figura jurídica muestra sus ventajas, pero en los momentos en que comienza a consolidarse, desde el poder municipal se promete a un grupo de microempresarios otorgarles un “piso” (recorrido propio) independiente de El Colmenar a cambio de retirarse del servicio contratado.

Tentados por la propuesta, un grupo de empresarios cumple el pacto, generando una de las peores crisis institucionales al **dejar la mutual sin la mitad de sus colectivos**.

Esta dificultad pudo ser superada gracias a que la mutual estaba al tanto de la movida que se estaba desarrollando¹, con lo cual se responde rápidamente. Durante sesenta días hubo pocos coches para cubrir adecuadamente todos los recorridos, pero la confianza y lealtad de los socios sostuvieron el servicio, que pronto se normalizó, brindando con **26 unidades** una frecuencia de cinco minutos en las horas pico.

Asimismo, como parte de la experiencia y para evitar otro acontecimiento de este estilo, se decide la **creación de un grupo de la mutual encargado de seguir la situación del transporte**, siendo un vínculo permanente con los dueños y los choferes. Es decir, incluso en estas cuestiones del servicio de transporte vemos como la historia de la mutual puede visualizarse como un permanente aprendizaje sobre la práctica. Así, la **educación** para nosotros debe entenderse como **proceso histórico y sociocultural, de formación de sujetos, más allá de los espacios educativos formales**.

A lo largo de la experiencia de la mutual hubo muchas cartas de **pedidos de diferentes barrios** para que el servicio de transporte llegara a ellos. La gente juntó firmas, se asoció y ofreció permanentemente el acompañamiento en la lucha contra la empresa monopólica. Dentro de estos pedidos destacaba el de los barrios **25 de Mayo y Lomas de Moreno**, quienes reiteraron su solicitud sin descanso desde 1991.

En **1996**, ante la insistencia de los vecinos y evaluando las posibilidades institucionales, se decidió **generar un nuevo recorrido, el cuarto de la institución: Barrio 25 de Mayo- Moreno**. A tal fin, previamente se realizó en la plaza del barrio una asamblea para advertir a los vecinos que la decisión no contaría con el apoyo municipal y que habría que defenderla. Los vecinos, ya socios, manifestaron igualmente su apoyo.

Siendo concientes de la resistencia que esta propuesta tendría en la Municipalidad, se anunció convenientemente el día y la hora en que saldría el primer coche desde la plaza del barrio, por lo que la **Dirección de Tránsito**, con el secretario de gobierno a la cabeza, montó un impresionante operativo, disponiéndose a secuestrar todos los colectivos que intentaran llevar pasajeros. Sin embargo, cuando vieron al barrio movilizado y a la prensa preparada para registrar todo lo que ocurriera disimularon el operativo.

Ante esta situación, La Perlita presionó a las autoridades, pero estas no se enfrentaron a El Colmenar. Ante la negativa del municipio a intervenir, la empresa despidió a varios choferes argumentando que la "competencia desleal" de El Colmenar le producía perjuicios económicos. Inducidos por esta prédica, los trabajadores de la empresa cerraron la ciudad de Moreno con los colectivos y la terminal de la mutual fue bloqueada por dos coches a los que se les desinflaron las ruedas. Igualmente, esta actitud no pasó a mayores y la mutual pudo llevar a cabo su nuevo recorrido.

Que este conflicto se haya resuelto de esta manera nos parece algo significativo, pues claramente nos señala que la producción y **la reproducción social del sentido no sólo son una cuestión de significación sino también del poder**. Es decir, que existe un lazo íntimo entre las prácticas significantes y el ejercicio de poder. Así,

¹ Este dato lo podemos tomar como un indicador del hecho de que la mutual aún contaba con contactos políticos en estos momentos que le informaban de las estrategias del Intendente de turno.

podemos ver que la mutual logró movilizar a un barrio para que pudiera defender una medida como era generar un recorrido de transporte y esto pesó más que las presiones de la empresa.

En esta línea, debemos reconocer que si la opción del municipio es no intervenir a favor de la empresa La Perlita, esto se debe a que en el análisis que realiza reconoce que la **mutual ha logrado construir un poder popular significativo**. Así, más allá de los discursos de la empresa y las respuestas de la mutual en pugna por construir sentido social, lo que también debemos analizar, como comunicadores, son las **relaciones de poder existente entre los actores**.

Desde nuestra perspectiva, por consiguiente, debemos señalar que “la realidad existe por fuera del lenguaje pero está constantemente mediada por y a través del lenguaje en relaciones y condiciones reales” (Hall, 1994). Sostenemos que **no podemos pensar el poder y la política simplemente como cuestiones de lenguaje**, dado que el lenguaje se ubica en la esfera total de las relaciones sociopolíticas, en cuyo interior ocurre la comunicación. En este sentido, la comunicación no puede pensarse como una esfera autónoma desde la cual es posible modificar la realidad, sino que es una herramienta más desde la cual disputar.

En esta propuesta, debemos señalar que “entre las condiciones sociales que facilitan o dificultan la creación y acumulación de poder mediante la acción concertada, destacan las características del **tejido social** en donde se forma el actor colectivo. Es un hecho firmemente establecido en la literatura especializada que las organizaciones del movimiento social se forman a partir del tejido comunitario existente y que a partir de ahí se van entrelazando con otras redes sociales” (Roa, s/f).

Y prosigue el autor: “donde el tejido comunitario es denso y tupido el actor colectivo se establece con rapidez y firmeza. Donde el tejido social es más disperso y disgregado el actor enfrenta mayores dificultades para formarse, arraigarse y lanzar series sostenidas de acción colectiva. A partir del tejido social de donde surge, el actor colectivo se enlaza con redes sociales (de líderes, técnicos, activistas), políticas (partidos y organizaciones políticas legales y clandestinas) e institucionales (centros educativos, iglesias, oficinas de los tres poderes del estado y de los tres niveles de gobierno). Estas redes se encuentran vinculadas entre sí y con núcleos de población agraviada por situaciones económicas, políticas, sociales, culturales, o por su identidad étnica, de género o cualquier otra. Los vínculos se dan a través de relaciones entre individuos. Entre más conexiones tengan éstos con miembros de otras organizaciones mayor será el grado de integración y densidad del tejido social. El poder de los movimientos depende en buena medida del grado en que los actores se vinculan con el resto del tejido social, político e institucional y son capaces de usar ese poder para conseguir objetivos” (Roa, s/f).

Tener en cuenta estas cuestiones nos parece central, pues nos permite dar importancia a la **participación en distintos niveles**, así como el peso que posee la **articulación** entre distintos actores si es que se desea la incidencia en las decisiones que hacen a la vida de una comunidad.

Consolidación del Centro Educativo y surgimiento del grupo de jóvenes

Luego del desarrollo de la colonia de vacaciones, la mutual comienza a trabajar otra de las demandas que surge de los comedores: **apoyo escolar**. En 1995 se inicia un primer servicio de apoyo rotativo y se va consolidando un grupo de trabajo. Asimismo, se inicia el contacto con la Red de Apoyo Escolar (RAE) y distintas áreas del Estado.

En el marco de estas gestiones, en 1996 se reciben fondos para la compra de un terreno y se construye el **Centro Educativo El Colmenar**. A tal fin, se contó con el apoyo de la **Fundación Pro Vivienda Social**, la **Secretaría de Acción Social de la Nación**, **El Consejo del Menor y la Familia de Provincia de Buenos Aires**, la **Fundación Antorchas**, la **Fundación Navarro Viola** y el permanente acompañamiento de la **RAE**.

De este modo, en **julio de 1997** comenzó el proyecto del Centro Educativo con el objetivo de brindar un lugar de apoyo a la escuela primaria y generar un espacio en el cual los chicos puedan desarrollar su creatividad. El centro atendió a 100 niños de entre 5 y 14 años que concurrían a contra turno del horario escolar 3 o 4 veces a la semana durante todo el año. Las actividades propuestas fueron: talleres lectoescritura, en articulación con el proyecto **Tomás** (propuesta de alfabetización bidialectal para plurigrado producida por el equipo conformado por el Instituto de Lingüística de la UBA y la comisión de capacitación de la RAE), talleres de matemáticas y de expresión. Asimismo, en el espacio se da la merienda y el almuerzo. La coordinadora del proyecto fue Luisa Montes (Luchy).

Por otra parte, se continúa el apoyo al comedor Negrito Manuel y el Hogar Don Chovaló, así como con la promoción del crédito para la vivienda. La asociación, en este año, llega a **35.600 personas**.

A partir de las actividades generadas por la mutual (Colonia de vacaciones, Fiesta de los Chicos, Centro Educativo) muchos **jóvenes** se habían puesto en contacto con la institución. Ante esta situación, comienza a pensarse también en ellos y sus necesidades.

Durante el año 1997 se mantendrá algunas acciones con jóvenes, quienes participarán en distintas actividades voluntarias en torno al deporte, la recreación y la promoción institucional, consolidándose en 1998 **el grupo de Jóvenes de El Colmenar**. En este proceso, es importante la participación de la mutual en Campaña Nacional **Estudiar Vale la Pena** de la **Secretaría de Desarrollo Social de la Nación**, en tanto el proyecto propone un relevamiento diagnóstico de la zona para conocer el estado de situación de los jóvenes como primer paso para luego promover su protagonismo. Asimismo, en tanto el diagnóstico es hecho por los propios jóvenes, lo cual les da la posibilidad de una acción concreta a partir de la cual vincularse con la mutual, se favorece su participación.

“En esa relación que nosotros teníamos con la RAE nos conocemos con Alberto Croce, que hoy en día es presidente de la Fundación SES, y en ese momento era el responsable de la gestión de recursos de la RAE (...) Alberto en un momento se hace cargo de Estudiar Vale la Pena, que era un Programa del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación dirigido a jóvenes, y ahí comenzamos a darle más bola a los jóvenes, pues lo que el programa buscaba era la participación de ellos. Y si bien había muchos jóvenes en todo lo que hacíamos, no había idea de desarrollar el área de jóvenes. Ahí aparece la idea de tener un grupo de jóvenes, de desarrollar un programa para jóvenes”. (Silvia Ebis, Comisión Directiva).

Por otra parte, vuelve a parecer esta sensación de que **una cosa va llevando a la otra**, un proceso de crecimiento de las actividades de la mutual que toma como foco de trabajo distintos grupos y temáticas. Dentro de esta lógica de trabajo, también a principios de 1998 se pone en marcha un programa de talleres dirigidos a parejas en gestación y a madres lactantes, **MABES**, y se brinda apoyo a un grupo de mujeres de la localidad para crear una **Red Contra la Violencia Familiar (RECOVIF)**, donde la mutual administra un subsidio durante doce meses, dado que el grupo aún no estaba constituido como asociación civil.

Finalmente, también durante este año se inician gestiones para el sostenimiento alimentario del **Centro Educativo** y el **Hogar Don Chóvalo**, recibándose un subsidio de la **Secretaría de Desarrollo Social**.

A fines de 1998 las asociaciones superan **50.000 personas** y el trabajo que realiza la institución no sólo es valorado en Moreno, sino a nivel nacional, con lo cual el **9 de Diciembre de 1998** el **Honorable Senado De La Nación** declaró de interés los programas de Desarrollo Social que realiza la Asociación Mutual El Colmenar en el Partido de Moreno.

La gran fiesta de los chicos

La **fiesta** siempre estuvo presente en la mutual, más aún, en todos los habitantes de Cuartel V, dado que es una característica de la **cultura popular**. En los barrios los eventos comunitarios son altamente valorados y, entre los festejos tradicionales, el **Día del Niño** es uno de los eventos más importantes que realizan prácticamente todos los grupos y organizaciones barriales.

“La Fiesta es como culturalmente algo que tienen los barrios, sobre todo en los primeros tiempos, cuando venía la gente del interior, eso, el folclore, el asado. Eso era una impronta de El Colmenar, pues venía del Consejo...” (Silvia Ebis, Comisión Directiva).

El Colmenar, en tanto organización nacida en la localidad e integrada por vecinos, no es ajena a la tradición de festejos sociales, por ello es que ya en el año **1993** realiza la **primera fiesta del Día del Niño**, la cual cuenta con una concurrencia de menos de **100 personas**, todas allegadas a la mutual, que se reúnen en el **salón del polideportivo**.

“(...) en algún momento la Fiesta del Niño surgió como idea, pues era lo que siempre hacíamos. Como catequista, como Consejo de la Comunidad, siempre la fiesta del niño es una fiesta que no podes dejar pasar, estés donde estés, la fiesta del día del niño tenés que hacerla” (Silvia Ebis, Comisión Directiva).

Al año siguiente no sólo se convoca allegados a la mutual, sino que participan organizaciones con las cuales se había comenzado un trabajo en conjunto y algunas familias del barrio. También se realiza en el salón del polideportivo, ahora con una concurrencia de 200 personas.

“Para ese entonces la mutual ya contaba con recursos, era mucho más grande, tenía los recursos que daba el transporte. Y nosotros no teníamos niños propios, pues los niños eran los socios, así que teníamos que invitar a las familias de todos los barrios. Se invitó a algunos comedores con los cuales teníamos relación y la primera fiesta fue chiquita y nosotros animamos, una se vestía de payaso, otro de qué se yo”. (Silvia Ebis, Comisión Directiva).

Esto ya nos muestra esta matriz que hemos venido comentando y que atraviesa todas las actividades de El Colmenar: **vincularse con las organizaciones para invitarlas a ser parte de proyectos colectivos**. Asimismo, como hecho significativo, merece destacarse la **participación de los jóvenes en su armado**.

“Los jóvenes comenzaron a venir, por que a todos los jóvenes les gusta hacer la fiesta del día del niño, les gusta hacer la fiesta para los chicos. Empezaron a venir muchos jóvenes, conocidos nuestros, que luego se integraban como voceros”. (Silvia Ebis, Comisión Directiva).

Como ya hemos señalado, en enero y febrero de **1995** la mutual organiza la primera colonia de vacaciones dirigida a los comedores y guarderías de Cuartel V, promovido y coordinado por jóvenes de la localidad y alumnos de la Universidad Nacional de Luján. Esta experiencia **fortaleció la relación con las organizaciones de la zona**, haciendo que este año la fiesta del Día del Niño tuviera mayor participación y trascendencia, llegando a recibir a más de **500 asistentes**. Ante esta repercusión, se decide *realizar los próximos eventos en fechas posteriores a las que se hacía en los barrios* con el objetivo de que todas las organizaciones y grupos pudieran asistir al encuentro. A su vez, esto permite que no se de una superposición en la búsqueda de recursos.

De este modo, podemos ver cómo la mutual no sólo agrega actividades, sino que busca que ellas confluyan entre sí. Más allá de cómo esto termine dándose en lo concreto, la apuesta es **articular las acciones**, ver cómo pueden **potenciarse entre sí**. El ejemplo de la colonia es significativo, pues esta actividad permitió un mayor vínculo con las organizaciones del barrio y, por consiguiente, que los festejos del Día del Niño fueran masivos. A su vez, para permitir efectivamente esta articulación se corre la fecha. Es decir, no sólo están las posibilidades, sino que hay decisiones institucionales de facilitar el trabajo en conjunto.

Estas medidas van a tener sus efectos. En **1996** la fiesta contó con la asistencia de más de 1.000 niños, lo cual marca un significativo crecimiento y el acierto de desarrollarla luego de los festejos de las organizaciones barriales. Destaca en esta fiesta el importante número de **voluntarios** institucionales, jóvenes y alumnos de la Universidad de Lujan que se acercan a colaborar. Así, la fiesta cumple con otro objetivo: abrir un nuevo espacio de participación de los jóvenes, un espacio en el cual comenzar a conocer las actividades que realiza la mutual.

Dentro de esta lógica de articulación, en la fiesta de **1997** se invita a la **Fundación Pro Vivienda Social**, que venía desarrollando acciones conjuntas con la mutual, a incorporarse a la organización de la Fiesta del Día del Niño. Esta alianza mejora la disponibilidad de recursos financieros y humanos para la realización de la fiesta y amplía la difusión del evento a los socios y clientes de ambas instituciones. Asimismo, se destinan fondos para contrataciones artísticas y el agasajo. Todo este trabajo se ve reflejado en un nuevo incremento de los participantes al evento, que llegan a 3.000 personas.

“Ellos nos habían contado que hacían una fiesta con los chicos y decidimos sumarnos en el año '97, que fue la primera que hicimos juntos. Nosotros queríamos tener algún otro modo de relacionamiento más allá de lo operativo, y que pudiera también dar cuenta de algo más que la cuestión específica de la fundación (...) primero teníamos una actividad en común y eso nos mantenía con un relacionamiento de carácter permanente y, segundo, ponía en evidencia la posibilidad de hacer algo diferente. Y, en el fondo, era una actividad que ellos ya tenían y lo que hicimos fue como darle una dimensión que no tenía, pues las fiestas que ellos habían desarrollado con los chicos habían llegado a 800 personas y esta fiesta llegó a tener 12.000” (Raúl Zavallía, Fundación Pro Vivienda Social).

Este relato nos permite visualizar cómo las **actividades que se realizan en común con otros actores son las que permiten ir fortificando el vínculo**. Es decir, ocurre algo similar a lo que sucedía con las personas cuando desean participar de una organización: *se necesita un hacer común que permita ir construyendo el vínculo y la confianza*.

En **1998**, previendo el aumento de asistencia a la fiesta, se organizó un equipo de gestión de fondos. Gracias a esto, ese año los recursos disponibles fueron mayores, lo cual permitió que pudiera brindarse un espectáculo artístico importante, Manuelita de

Pehuajó, con Sandra Mianovich, y fuegos artificiales para el cierre. En esta oportunidad asistieron al evento 7.000 personas, con la participación de 4.500 niños aproximadamente. *La gente comenzó a comentar el evento y a esperarlo.*

Teniendo en cuenta que la Fiesta del Día del Niño se había transformado en un evento local de gran relevancia, en **1999** se buscó mayor apoyo de empresarios locales, se convocó a mayor número de voluntarios y se incorporó la presentación por medio de **stand** de la Fundación, la Mutual y algunos grupos y organizaciones que desarrollan actividad en la zona. La fiesta contó con la presencia de más de 10.000 personas, con participación de 7.000 niños. Por otra parte, se visualiza la importancia de contar con stands de organizaciones, lo cual se propondrá para el año siguiente:

“Y en ese transcurso de los años, en la última fiesta que se hizo, en el 2000, ahí ya teníamos la idea de convocar a organizaciones para que no fuera la fiesta de El Colmenar sino de las organizaciones, así que las salimos a convocar para que tuvieran su stand. La idea es que fueran organizadoras de la fiesta. En esa fiesta lo que logramos fue darles un protagonismo más alto, pero seguía la fiesta en manos de El Colmenar y la Fundación. El año anterior habíamos hecho una consulta a todos los que venían para ver qué organizaciones conocían y las únicas organizaciones que los asistentes podían mencionar eran o la Mutual El Colmenar o las Iglesias. No había conciencia de la cantidad de organizaciones que había, aunque seguramente las conocen, pero no las podían mencionar. Entonces, con ese dato, más la idea de sumar a las organizaciones, dijimos que la fiesta se transforme en un espacio de encuentro entre los que vienen y las organizaciones. Así que bueno, con esa idea convocamos”. (Silvia Ebis, Comisión Directiva)

La incorporación de stands de organizaciones dio un vuelco definitivo a la propuesta. De este modo, la fiesta, cuyo objetivo inicial fue realizar un evento tradicional en honor de los más pequeños, sumó otro objetivo importantísimo: ser un **espacio de encuentro entre organizaciones y de estas con la comunidad**.

Así, en el **2000** se convocó a más de 50 organizaciones a presentar sus proyectos a la comunidad en el marco de la Fiesta del Día del Niño. A tal fin se les facilitó la posibilidad de poner un stand en el predio y/o participar en la confección de un afiche (que contenga los datos básicos para conectarse) a repartir a las familias asistentes. Este año concurren a la fiesta 12.000 personas y participan 30 organizaciones sociales que brindan servicios a la comunidad. Se contó con la participación de 200 voluntarios y el apoyo de 50 empresarios del ámbito local y nacional. La convocatoria llevó el lema: “la alegría de ser solidarios”.

En el **2001**, a partir del éxito y la repercusión que tuvo la propuesta entre las organizaciones y la comunidad, y fruto de una evaluación posterior realizada con las organizaciones participantes, se impulsa la transformación de la fiesta en un **evento local de las organizaciones**. Por ello, se invitó a las instituciones a organizar la fiesta y/o participar mostrando sus proyectos y aportando sus voluntarios. De este modo, se sumaron a organizar la fiesta: la Red de Prevención de Violencia, la Asociación Civil El Arca, el Grupo de jóvenes Nuevas Raíces, Eclip’c (Grupo de Educación Comunitaria) y las escuelas 5 y 14. A su vez, se contó con el apoyo de IMPA, que llevó a cabo la obra “El elefante azul”. El lema de la fiesta fue “Festejamos el Derecho a la Alegría”. Este fue el **último año** en que se realiza.

A nosotros nos interesa dar cuenta de los festejos organizados por la mutual, entre ellos el del Día del Niño, pues fueron sumamente valoradas por todas las personas, hasta tal punto de quedar grabados en sus memorias.

“Me acuerdo de las fiestas, muchas fiestas” (Brígida, Hermanas Dominicas)

Pero no sólo esto es importante, el crecimiento de la fiesta del Día del Niño nos permite visualizar la fuerza que la mutual va teniendo y la capacidad de articulación que fue desarrollando, siendo esto una gran fortaleza. Por otra parte, las **fiestas** eran un **espacio de participación**, de contacto de los vecinos con la mutual, sobre todo **para aquellos que no participaban de otros espacios**. Así, al menos, puede visualizarse cierta preocupación de las personas de la mutual por sumar a otros al proyecto.

“Mirá, festejábamos las fechas patrias, hacíamos eventos grandes, pues nos dábamos cuenta de que por ese lado iba la gente. Si se enganchaban en fiestas, hagamos fiestas. Y de los paracaídas del 9 de Julio se va a acordar todo el mundo, cosas grandiosas. O lo del Día del Niño, otra constante, y en eso estaba Silvia, una mina constante, inteligente” (Bebe Ricci, Fundador del Colmenar)

Con estas acciones lo que claramente se visualiza es cierto espíritu de la mutual y una voluntad de **trabajo articulado** con otros actores.

“(…) nosotros estábamos centrados en un sistema que no era capitalista, nuestro centro no era el capital, era la persona y fijate que todas estas cosas que mencionaste, la salud, la fiesta del día del niño, salían un huevo y lo conseguíamos por que nos articulábamos. Ahí aparecían otros y salíamos a ver cómo hacíamos esto con estos, y con estos otros, articulaciones de todo tipo” (Bebe Ricci, Fundador de la Mutual).

Visiones de la mutual: municipalidad paralela

Una de las cuestiones que ocurrió con la mutual es que dado el gran trabajo que desarrolló en los barrios y la falta de información que los vecinos tenían sobre la organización, tanto en lo que hace a su personería jurídica como sus objetivos, muchas personas comenzaron a verla como una **municipalidad paralela**, es decir, como un **grupo al cual se le podía pedir y demandar** que solucionara todo tipo de problemas locales. Esto, a su vez, no sólo estaba sustentado en lo que las personas de los barrios veían, sino en **experiencias concretas** en las cuales los vecinos solicitaban ayuda y la obtenían: la mutual prestaba el colectivo para acompañamientos fúnebres así como para el traslado de estudiantes. Asimismo, en algunas ocasiones los pedidos iban más allá de cuestiones vinculadas al transporte, a las cuales también se les daba respuesta:

“La gente a veces confundía la mutual con el municipio y de repente te planteaban que necesitaban el asfalto, la luz, el tema de la seguridad (...) la mutual nunca contó con esos recursos para hacer esas cosas en el barrio. No era tarea de la mutual hacer eso, esa es la función del municipio. Pero bueno, la mutual era un referente muy fuerte en Moreno” (José María, empleado de la mutual).

Esta fuerza de la mutual hacía que muchas personas consideraran primero concurrir a ella antes que buscar ayuda en cualquier otra organización o incluso concurrir al Municipio:

“(…) me acuerdo que estábamos en el poli y vino una persona a pedir el salón para hacer el velorio de un pariente que había muerto. Le preguntamos si no había ido a la parroquia a pedir el lugar, y él nos dice que no. Y ahí la persona se dio cuenta de que podría haber hecho eso (...) estas demandas en Cuartel V eran constantes y nosotros también promovimos esas demandas, pues El Colmenar es una organización que está cuando vos pedís...” (Ceferino, CD Colmenar).

En este sentido, hay que tener presente que la mutual también construyó esta imagen de un espacio al cual se puede ir y pedir, pues responde a las demandas. Así, posibilitó un modo de relación **instrumental con ella**. En otras palabras, mientras con las organizaciones, por lo común, establecía un acuerdo de trabajo conjunto, a los vecinos simplemente les ofrecía un servicio o le resolvía algún problema puntual que pudieran tener. Podemos decir, entonces, que el **vínculo** que se plantea con el otro es una **construcción de sentido** que está en profunda **relación con las prácticas** que como actores realizamos. Más aún, todo vínculo, toda práctica, pone en juego estos procesos de significación y relación entre los actores.

“Es verdad que el vecino común tiene expectativas y que visualiza a El Colmenar como una herramienta, pero El Colmenar se posicionó así, como una herramienta de poder. Y si El Colmenar convoca, entonces, se va a pedirle algo. Y este es un camino que habrá que desandar si uno quiere tener una política comunitaria, en donde haya más gratuidad en el vínculo de la institución con el vecino, que es por la adhesión y por lo significa. Pero claro, esto se contradice con una institucionalidad de El Colmenar cada vez más abocada a lo que es el transporte o la farmacia, a prestar determinados servicios. Entonces, ¿para qué?, ¿o con qué autoridad el Colmenar se contacta con la gente? Y sin embargo, para hacer, para seguir siendo de algún modo una cosa comunitaria, tiene que establecer el vínculo, y eso es todo un desafío” (Sergio Gómez Tey, Párroco de Cuartel V).

Este tipo de vínculo está fundamentado, para las personas de la mutual, en que a los vecinos no les interesa, no les importa otro tipo de vínculo. Es decir, hay un **determinado modo de concebir al otro** que, desde ya, se asienta en experiencias, pero también en prejuicios.

“La gente mucho no le importa, a la gente le gusta la comodidad, otra cosa no le importa. Si viene el colectivo en horario, lo toma, sino toma otro. Lo que le importa es llegar a horario, por que sale a última hora. Vienen corriendo a tomar el colectivo” (Juana, Vocera de Barrio).

Por otra parte, **no hubo voluntad de capitalizar todo lo hecho**. Es decir, la mutual siempre hizo y nunca reclamó nada por lo hecho, esto fue una constante a lo largo de su trayectoria, aunque no sea explicitado.

“Hacia fuera, hacia el resto de los socios, se intentó de todo: reuniones en los barrios, asambleas, fiestas, como la de los chicos, empezamos con 1.000 personas y terminamos con 12.000, pero nunca hubo la vocación de capitalizar todo eso. Nos pedían un colectivo para un acompañamiento y, quizá, ni siquiera anotábamos a quien se lo dábamos. El Colmenar era una marca registrada, ni siquiera necesitábamos apoyo, pero cuando necesitamos, nos costaba mucho conseguir” (Daniel Barrios, CD Colmenar).

Esta imagen construida de la mutual como un espacio en el cual reclamar tiene sus límites, pues la mutual no contaba con recursos suficientes para satisfacer todos los pedidos. Lo que ocurría es que no había muchos espacios en los cuales estas demandas fueran escuchadas y, en la medida de lo posible, resueltas.

“Esto del Estado paralelo, que tiene también sus límites, pues en la medida que sólo se de en Cuartel V, estamos jodidos. Esto de donde voy a reclamar, ¿al municipio o a la mutual? A la mutual, que seguro tengo respuesta” (Paula Cruz, Red Abriendo Caminos)

Asimismo, la mutual, dado los conflictos que mantenía con el municipio, **no logró articular con el Estado acciones conjuntas**. Como hemos visto, hubo apoyos puntuales para algunas de las tareas desarrolladas, sobre todo con el Estado Nacional, pero no un trabajo conjunto a largo plazo con él y menos con el Estado

Local. Esto, podemos pensar, también pone un límite a las potencialidades de acción de la institución.

Finalmente, debemos considerar las **limitaciones estructurales** de una propuesta como la de El Colmenar, pues no sólo se trata de una voluntad, sino de una posibilidad de hacer.

“Y también los límites que tiene la mutual como proyecto político- económico, la crisis de muchas de las cosas que se impulsan tienen que ver con que el límite no está puesto en el límite de la organización o si escribiste bien un proyecto o gestionaste bien un recurso, está dado por el contexto, que no va a dejar crecer, sobre todo en una estructura económica cuyo objetivo es otro al tuyo, el lucro. Es de ingenuidad política, a veces, pensar que va a depender de lo bien que armas un proyecto, pues depende de que haya otra relación de fuerza que permita el hacer” (Paula Cruz, Red Abriendo Caminos)

La situación del transporte comienza a complicarse

Como hemos señalado, en sus inicios el servicio de transporte de la mutual era **rentable**, más aún, tenía una **ventaja comparativa** por sobre la empresa privada. Asimismo, la Argentina atravesaba por ese entonces un momento de relativa tranquilidad económica que permitía a las personas ser usuarios del servicio.

A partir del año 1995, junto con las **complicaciones económicas** en nuestro país, comenzarán las de la mutual. Las primeras se darán en este mismo año, con la **quiebra de algunas compañías aseguradoras**, lo cual implicará que los dueños tengan que pagar un **sobreseguro**². Luego, ya en el año 1998, la **recesión económica** del país afectará directamente la **rentabilidad del servicio**. Estas dificultades afectarán las relaciones dentro de la mutual, tanto en lo que respecta al vínculo con los componentes, es decir, los prestadores del servicio, como hacia el interior de la comisión.

“La dificultad comenzó en el año 95. Los noventa significaron mantenimiento del gas oil barato y mejora de la capacidad económica de los socios, que les permitía pagar su cuota y mantenerla al día y pagar el arancel de viaje. Pero los '90 también trajeron un flagelo que no sólo castigó a El Colmenar sino a todas las empresas de transporte, que fue la crisis del seguro. En el caso concreto de El Colmenar, no recuerdo todos los nombres, uno era Belgrano, otro era Lua y otro la Suizo Argentina, por lo menos tres empresas a las cuales El Colmenar pagó religiosamente y quebraron” (Claudio Fiorucci, Contador Colmenar).

Lo que tenemos, entonces, es una serie de problemas que podemos considerar “externos” a la mutual, del contexto económico de nuestro país, que complican el funcionamiento interno. Dentro de estos inconvenientes, el primero es la **quiebra de las compañías de seguro** de la mutual, lo cual ocasionó un **sobre costo**, por un lado, y el tener que **afrontar juicios**, por otro. Es decir, lo **económico** comienza a ser el **talón de Aquiles de la mutual**.

(...) y El Colmenar tuvo que hacerse cargo de los juicios. Eso comenzó a ser una dificultad en el año '95 y pasó a ser un problema serio en el '99, 2000, a tal punto que hoy en día aún se están dirimiendo algunos de esos juicios, que en realidad El Colmenar no es que eluda su responsabilidad, pero materialmente le ha sido imposible enfrentar y hacer arreglos rápidos. Lo que hicimos en su momento fue implementar un sistema de autoseguro por el cual se fue generando una suerte de

² Es decir, no sólo debieron pagar el abono de un seguro sino, ante la quiebra, ahorrar y hacer un pozo compartido con el cual hacer frente a cualquier problemática que surgiera.

ahorro de los dueños de los colectivos para poder pagar rápidamente una indemnización, pero a medida que se fue deteriorando la rentabilidad del dueño del colectivo se hizo más difícil” (Claudio Fiorucci, Contador Colmenar).

Este sobre costo que los empresarios debían afrontar fue una dificultad concreta, más aún cuando su **tasa de rentabilidad comienza cada vez a achicarse más** en un contexto económico de la Argentina que es recesivo.

“El tema empezó a complicarse en el año ‘98-‘99 por algunos factores que empezaron a incidir, pero básicamente la dificultad de los empresarios para hacer frente a dos costos que no estaban, que surgieron, por un lado, el tema de tener que autoasegurarse, esto es, no solamente tenían que pagar una póliza, sino pagar una sobre póliza, una sobre prima de seguro. Eso fue un costo que apareció en un momento y fue cada vez más gravoso. Y otro, fue en el año, no quiero equivocarme, creo que 2000, ‘99 o 2000, fue el IVA, cuando se gravó con IVA el transporte (...) Eso implicó una dificultad, y estamos hablando de un porcentaje importante, un sobre costo de seguro próximo al 4 % del total de la facturación y un sobre costo por el IVA del 7 u 8 %, es decir, un sobre costo del 10 %, con seguridad, que apareció de un día para otro. Eso hasta Diciembre de 2001.” (Claudio Fiorucci, Contador Colmenar)

Las complicaciones fueron advertidas por el contador de la institución tiempo antes, pero los directivos no le prestaron demasiada atención. Sin dudas, el discurso del contador de la mutual rompía muchas utopías forjadas cuando, además, aún se estaba viviendo un franco proceso de crecimiento institucional. Por otra parte, no debemos olvidarnos que **existe en la mutual un profundo deseo de modificar la realidad**, de intentar moldearla a los deseos del grupo. Esto, hoy en día, es una autocrítica institucional:

“Yo creo que después del ‘95 tendríamos que habernos parado de otra forma, por que teníamos una persona que nos venía diciendo: <miren que el transporte no da, se va a caer, pues va a pasar esto y esto, en algún momento esto se cae, ahora ustedes están cobrando el 20 % a los dueños de los coches y en un momento no va a poder ser más del 5 %>, eso nos lo decía Claudio Fiorucci. Y nosotros, nadie, le dio bola, decíamos que estaba loco. Y fue pronosticando todo lo que paso, que las grandes empresas se iban a monopolizar, nos pintó el mapa de cómo iba a ser el 2001, y creo que esto fue en el ‘95 o en el ‘96, que ya venía planteándonos cómo iba a ser la cosa. Así que, bueno, lo que pasaba era que era un destructor de sueños. Yo creo que si hubiésemos hecho algo, pudiera haber sido diferente” (Daniel Barrios, CD Colmenar).

Ante estas dificultades, comenzó a discutirse al interior de la mutual la necesidad de que **muchas de las actividades que se venían financiando a partir del transporte pudieran, ahora, separarse y buscar una lógica de autofinanciamiento**. Esta propuesta no calará en este momento, aunque, como ya veremos, más adelante la mutual terminará por separar las actividades sociales.

“(...) en el año ‘97 constituimos el fondo de autoseguro, ya en ese año planteaba la necesidad de separar todas las actividades mutuales y que las actividades que no tuvieran excedente debían procurar sus propios recursos, de modo tal que el servicio de transporte pudiera capitalizarse. Era mi idea en el año ‘97 pero, imaginate vos, y yo lo entiendo, si te está yendo bien, estas haciendo de todo, aparece como muy agorero de mi parte...” (Claudio Fiorucci, Contador Colmenar).

Las dificultades económicas traerán, a su vez, una serie de conflictos con los componentes. En este sentido, los directivos de la mutual sienten que los **dueños de los colectivos nunca lograron entender del todo la propuesta de la mutual**, su lógica social, con lo cual muchas veces planteaban cuestiones que se contraponían al espíritu de la mutual.

“Lo que pasa es que te decían <sí, entiendo, pero esto no se puede>, <esto está bárbaro, pero no ahora>, mientras alcanzaba sí se podía, pero sino, no” (Daniel Barrios, CD Colmenar).

“(...) estaba en el área del poli y tomamos el déficit como una inversión, había que dar una imagen, teníamos que tener un espacio en donde se concentren las organizaciones. Y para mí eso es una inversión que, visto desde el grupo de transporte, había que cerrarlo.” (Ceferino, CD Colmenar)

Ahora bien, estas personas **fueron reales aliados de la mutual** y durante mucho tiempo prestaron servicios a ella, lo cual nos permite visualizar que es posible articular diferencias.

“(...) tampoco existían componentes que comprendieran demasiado, era lo que había, pero se había logrado hacer un buen equipo de dueños de colectivos, de componentes, pero con esta lógica de que los ricos son los malos y los pobres son los buenos, estos componentes pasaron a ser en algún momento los malos de la película, pues eran los capitalistas, hasta en un momento se los conceptualizó como proveedores, cuando en realidad eran los socios carnales nuestros. Fijate que estaban arriesgando todos los días su capital, así que había que cuidarlos bastante más que a un proveedor. (Bebe Ricci, Fundador Colmenar)

Esto no quita que no hubiera **dificultades concretas** para integrar a la gente que estaba en la prestación del servicio de transporte.

“Había como mucha mística dentro de la construcción, no por lo que hacían el transporte. Quienes hacían el transporte, choferes y dueños de colectivos, algunos tenían una participación, pero su participación dentro de lo que significaba la mutual y su mística no aportaba, no aparecía. Eran como dos grupos. Siempre en conflicto con los choferes. Nunca se pudo compartir con ellos lo que significaba la mutual” (Sylvia Ebis, Comisión Directivo).

En esta línea, una de las cuestiones que más se criticará a la mutual por parte de los componentes será la **poca mirada comercial** que tenía para el desarrollo del servicio. Nos encontramos, así, con una tensión, dado que el servicio que presta la mutual es un **servicio comercial**, pero **que intenta ser guiado por una lógica social**. Las diferencias, por lo tanto, deben entenderse en términos de **lógicas de ver el mundo**, que deben ponerse en diálogo.

“Había que tener mentalidad de empresario...” (Tano, Componente)

“A medida que el proyecto se complejiza y se hace exitoso en términos de la prestación concreta del servicio de transporte, aparece toda una dimensión de carácter empresarial, que tiene que ver con la prestación del servicio, donde me parece que hay una dificultad en darle a eso una identidad específica. De vuelta, la racionalidad de quien tiene un activo, en este caso un colectivo y lo pone en un servicio de transporte, como es el servicio de la mutual, hay que asumir que en realidad lo pone por una decisión de carácter económico, que es su lógica (...) Yo creo que ahí hubo una dificultad en asumir esa dimensión y en poder manejar eso con una cierta lógica, como que había que subordinar la lógica económica a la lógica de los dirigentes, lo cual era un problema” (Raúl Zavalía, Fundación Pro Vivienda Social).

En este choque de lógicas, a la dirigencia de la mutual le tocaba el rol de mediar entre **actores con intereses diferentes**, una tarea para nada sencilla.

“(...) a la dirigencia le tocaba, por decirlo de alguna manera, la tarea de hacer un equilibrio entre la demanda del vecino, que era tener un servicio en tiempo y forma, y la demanda del empresario, que quería tener su rentabilidad. Y esos canales de comunicación no existían. ¿Qué pasaba? Cuando uno se convierte en intermediario y no conecta las dos partes, en algún momento eso entra en conflicto” (Raúl Zavallá, Fundación Pro Vivienda Social).

La **dificultad en el diálogo con los componentes**, que reclamaban una lógica más comercial al momento de pensar el servicio de transporte, terminaría siendo una gran complicación.

“Esta falta de diálogo entre los prestadores de servicio y los dirigentes de la mutual, que terminó con esta salida abrupta, de un día para otro, me parece que es la dificultad” (Raúl Zavallá, Fundación Pro Vivienda Social).

Por otra parte, tampoco la relación con los **choferes** fue la mejor. Este grupo no logró entender la lógica de la mutual, más allá de que en algunos casos particulares hubiera más compromiso.

“Los que compartíamos la mística eran lo que hacíamos lo social y la Comisión Directiva, un grupo grande, donde había reuniones permanentes de reflexión sobre cómo queríamos seguir nuestro trabajo en la comunidad y nuestros sueños, el desarrollo personal, el desarrollo profesional.... Eso tenía que ver mucho con la impronta de Bebe, que generaba esa situación, pero nunca se lograba captar a ese grupo...” (Silvia Ebis, Comisión Directiva).

“(hay) choferes descontentos, que no entendieron el objetivo de la mutual y piensan que esto es una empresa grandísima y siente que vos lo robas.” (Liliana Cóceres, CD Colmenar)

Todo esto nos habla de las **dificultades de la mutual para que la mística**, el espíritu, los valores de algunas de las personas de la mutual, su grupo fundador, pudiera comunicarse al resto de las personas que se fue sumando al proyecto.

“No encontramos el modo de transmitir la mística de la mutual” (Tita, Subcomisión de Lomas)

En otras palabras, lo que faltó fue un proceso de comunicación con los choferes, una estrategia comunicacional. En este sentido, podemos ver cómo la lógica de la mutual fue **no priorizar las comunicaciones formales, sino las informales**, con lo cual la construcción de sentido quedaba librada a lo que las personas pudieran construir con la escasa información que tenían y según su propia lógica e intereses.

Asimismo, no sólo se le critica a la mutual esta falta de mirada comercial, sino algunas decisiones respecto a quienes son los componentes que tienen que entrar y qué requisitos deben cumplir. En este sentido, la política de elección de los choferes, por ejemplo, priorizó la **entrada de gente del barrio**, amigos o conocidos, que no tenían experiencia en la gestión de un emprendimiento comercial ni capacidad económica empresarial necesaria para desarrollar el servicio.

“Entraron ciertos componentes, donde no hubo una visión. Está bien que la mutual El Colmenar es una cooperativa, mas no tuvieron otra mentalidad, en lugar de poner al frente de esto a un comerciante, que podía responder, aunque si la cosa andaba mal uno podía responder, como hice yo, que hubo que poner. Y pusieron ciertos componentes que no iban...” (Tano, Componente)

Esto mismo, también, pasó con los **colectiveros** que se seleccionaban.

“Ponían chofer y era cualquier chofer. Chofer que venía, bastaba que respondiera a la línea política, no lo seleccionaban, y hubo desastres, rompieron muchos colectivos.” (Tano, Componente).

Ahora bien, que esto haya sucedido en la mutual nos debe hacer reflexionar sobre la existencia de **distintas lógicas** en juego al momento de analizar la realidad y planificar actividades. En este caso, lo que encontramos en la institución es la **existencia de un criterio de racionalidad y eficiencia distinto al de, por ejemplo, el mercado**. De este modo, la organización priorizará la integración de amigos y conocidos, los vínculos humanos contruidos, por sobre la eficiencia racional en el hacer. Y esto no está ni bien ni mal, se trata de decisiones que toman las organizaciones, evaluando cuestiones que son más complejas que el simple cálculo racional costo- beneficio. Desde ya, nuestra tarea será que las organizaciones reflexionen sobre esto, más si causa problemas organizativos, pero reconociendo que se tratan de decisiones institucionales, tomadas desde **racionalidades distintas a las económicas**.

Retomando el análisis sobre el **servicio de transporte**, es interesante señalar que **las iniciativas de mejora del mismo no estuvieron dadas por personas de la mutual**, sino por uno de los componentes. Ahora bien, una vez que la iniciativa se concretaba la mutual se sumaba a la propuesta y la sostenían.

“(mejorar el servicio) fue iniciativa mía. No estaba en la cabeza de la gente de la mutual, lo digo con mucho orgullo, sin ofender a nadie, yo estuve siempre adelante...” (Tano, Componente)

Así, las mejoras en lo que respecta a la **playa de estacionamiento** propia, que se da en 1998, y la compra de **compra gas oil** para todas las unidades, fueron encaradas por este componente. Este año, también, se produce un cambio de enfoque en lo que respecta al servicio de transporte: en vez de ser los microempresarios quienes recolectan el dinero y dan su parte a la mutual, es la mutual quien comienza a quedarse con todo lo recaudado y luego entrega a los dueños su porcentaje. En este sentido, no sólo se da un aprendizaje institucional, sino una necesidad de controlar los recursos ante las dificultades económicas que se tienen que afrontar.

“(...) mi visión es la de un italiano que quiere progresar, pensé que en lugar de que los colectivos estén afuera, en la calle, y que no les afanen las cajas, pues a la mayoría se las robaba, ¿por qué no hago una playa acá con toda la tierra que tengo y lo ponemos todo acá y listo? Vamos a darnos una organización. Bueno, del dicho al echo, empecé la playa y la hice, agarré 40 metros por 80 e hice la playa. Y la playa resultó un poco chica, así que a medida que aumentaban los colectivos yo agrandaba la playa, y gastaba. Y no me interesaba, pues yo tenía 3 o 4 colectivos también. Bueno, seguí pensando y vi que teníamos un galpón al frente de la ruta, muchas comodidades. Una mañana me levanté y dije ¿por qué no ponemos un despacho de gas oil? Me levanté, fui, y compré un tanque de 55.000 litros e hice la pieza para los surtidores y todo. Ellos no lo veían, no le daban importancia a lo que yo hacía y, en ese tiempo, lo mando a llamar a Ricci y a Sergio y le dije que ahí tenía un surtidor de gas oil, que lo usaran, que lo aprovecharan. Usenlo y luego deciden si me pagan o no. Ojo que siempre me pagaron todo, ellos mismos me dijeron te damos tanto, no es que yo haya pretendido nada...” (Tano, Componente).

Un nuevo enfrentamiento con el Municipio: la entrada a Lomas.

Iniciado el recorrido al barrio **25 de Mayo**, el barrio **Lomas de Moreno** realizó cinco veces recolección de firmas para lograr que **El Colmenar prolongara en 9 cuadras el**

recorrido existente, lo cual permitiría a muchísimas familias mejorar su acceso al transporte³.

Ante el insistente pedido, El Colmenar decidió responder, siendo el fundamento principal de la acción aliviar la situación de crisis económica de las familias de los barrios más pobres de Moreno, dado que mientras la línea de transporte público cobraba de Lomas a Moreno \$1, El Colmenar cobraba \$0,60 centavos. Por otra parte, no había impedimentos legales para realizar esta **ampliación del servicio**⁴, más considerando que la cuestión legal había quedado zanjada.

“(…) todo lo que es la defensa legal de la figura ya está armada por todos lados, ante la Corte de la Provincia, ante todos lados, está armado como para que se pueda seguir” (Mario Sánchez, abogado de la mutual).

El día 5 de julio de 1999, El Colmenar decidió entrar al Barrio Lomas de Moreno.

Ese mismo día, el Director de Tránsito de la Municipalidad de Moreno, acompañado por una grúa y tres patrulleros, dispuso el secuestro de los colectivos en el fondo del barrio Lomas, aludiendo que se estaba en un recorrido no autorizado. Frente a ello, los socios que viajaban en las unidades llamaron inmediatamente a los vecinos y, con la presencia de más de 200 personas, impidieron este acto.

Los días siguientes, la **Dirección de Tránsito Municipal** efectuó controles a las unidades de la mutual elevando multas por encontrar personas sin carnet. Ante esta situación, el día 7 de julio se realiza una asamblea en la **parroquia María Madre del Pueblo**, en el barrio Lomas, con más de 350 personas que reafirmaron la decisión de extender este nuevo servicio, la cual será refrendada por una asamblea extraordinaria que se realiza en el mes de agosto.

Los roces continuaron y el jueves 15 la Dirección de Tránsito procedió al secuestro de otra unidad en la terminal de Moreno, con la presencia de tres comisarios, alegando, primero, que no estaba habilitado para circular y, después, que se estaba en recorrido no autorizado. Los trabajadores de la mutual, 200 personas de los barrios y los medios locales impidieron la medida. Ante el apoyo popular, el Municipio desistió de su intento.

Como hemos señalado, para entender este enfrentamiento es conveniente dar cuenta de este proceso de distanciamiento de los directivos de la mutual y los funcionarios peronistas, que se viene manifestando desde 1991, entra en fuerte tensión en 1995, cuando se apoya un candidato diferente al oficialista, y se cristaliza en 1998 con el paso de los referentes de la mutual al espacio del FREPASO ante la posible

³ Recordemos que el colectivo de la Perlita sólo pasaba por la ruta, con lo cual las personas que viven en los barrios alejados de la ruta deben caminar muchas cuadras hasta la misma.

⁴ El fundamento legal de la acción tomada por la Mutual surge de integrar las siguientes disposiciones legales: el Municipio no puede regular el transporte en cuanto esa función sea ejercida por un ente nacional o provincial que no la ha delegado (art. 27 inciso 22 de la Ley Orgánica de Municipalidades, Dec. Ley 6769/58). Y la Ley de Mutualidades (20.321) en su artículo 1 dice que el INACIM rige a las Mutuales de todo el país y dicta sus normas reglamentarias. Por eso el principio que debe respetar la Mutual es el que consta en su Reglamento de Transporte aprobado por el mencionado INACIM, que dice que “el servicio de ómnibus podrá realizarse en toda el área de influencia de la Mutual, es decir, partidos de Moreno y General Sarmiento”. No obstante el Municipio ha intentado impedir la prosecución de esta ampliación de servicio mediante procedimientos con elaboración de actas de infracción que la Mutual impugnara asistida en el artículo 195 de la Constitución Provincial que dice que “todos los actos y contratos emanados de autoridades municipales que no estén constituidas en la forma que prescribe esta Constitución, serán de ningún valor”.

candidatura de **Bebe Ricci** para Intendente Municipal. Así, debe también entenderse la disputa no sólo en términos del apoyo económico que La Perlita prestaba a los gobernantes, sino en términos de internas partidarias y disputas de poder.

Ahora bien, fruto de esta lucha en Lomas se conforma una **subcomisión** que toma como objetivo atender y vigilar el normal desarrollo del servicio de transporte y acercar otros beneficios al barrio. Podemos comprobar cómo la **entrada del colectivo es fruto de un proceso de organización social**.

“Lo del transporte fue una cuestión que se trabajó mucho en el barrio, fue una necesidad. Nosotros pagamos \$ 1,35 hasta Lomas, hasta la cabecera, cerca de donde yo vivo. Hasta que se hizo gestiones para que entrara la mutual y eso abarató los costos; entonces, le pusimos fuerzas, le pusimos ganas” (Tita, Subcomisión de Lomas).

Asimismo, la experiencia de conformación de la subcomisión nos habla de muchas de las cosas que se viven en la mutual. Esta **subcomisión estuvo conformada por vecinos que venían de otras organizaciones**, las cuales impulsaron la entrada de la mutual al barrio y se comprometieron en su defensa.

“En el '99 se arma la subcomisión en Lomas, que sería como una comisión directiva en el barrio. Estaban compañeras mías, yo trabajo en un Jardín Maternal, y mis compañeras estaban. Está la coordinadora, dos de las maestras, y ellas siempre aportando sus granitos. Y ellas siempre me insistían y yo no, no. Tenía muchas cosas, tenía el colectivo la esperanza, un trabajo enorme. Hasta que ellas tenían que renunciar, pues el mandato era por dos años, y bueno ahí me dijeron para que tuviera continuidad la presencia del Jardín. Y bueno, ahí fui...” (Tita, Subcomisión de Lomas).

Este relato nos permite visualizar, a su vez, otras dos cuestiones fundamentales para pensar el tema de la participación, por un lado, el **tener tiempo para participar** y, por otro, la importancia, nuevamente, de las relaciones interpersonales. Respecto al tema del tiempo, desde una mirada comunicacional nos interesa preguntarnos por las construcciones de sentido que hacen los sujetos, pues el **tiempo nos remite a nuestros intereses**, a aquello que consideramos importante y que pone en juego necesidades y deseos de los sujetos. Por su parte, respecto al tema de las relaciones interpersonales, aparece la **importancia de las redes sociales informales**, aquellas constituidas por compartir mismos espacios e intercambiar miradas sobre el mundo, relaciones a partir de las cuales construimos confianza con el otro y nos permite avanzar en un proyecto común.

Por otra parte, la experiencia de la comisión de Lomas nos llama la atención sobre el modo en que la mutual se comunica. En esta línea, hemos señalado la dificultad de la mutual para generar un proceso de comunicación con los vecinos de los barrios y las trabas que encuentra para llevar un trabajo en ellos si no es con otras organizaciones. A esto, debemos sumarle que en estos momentos la fuerza de la mutual comienza a decaer, en tanto ya no hay personas formadas para desarrollar más actividades y esto se nota en sus posibilidades de acompañar propuestas de acción.

“Teníamos una actividad, pero estábamos abandonadas por parte de la Comisión Directiva, estábamos como trabajando solos en el barrio y eso nos desanimó un cachito, por que citábamos a los de la CD para tener encuentros y encontrarle una vuelta más social (...) Pero al no tener acompañamiento no se pudo hacer. Después, como jorobamos tanto, la respuesta de la CD fue que ese lugar no se podía sostener más pues no había plata. Y nosotros dejamos de ir, gente valiosísima, compañeros que hoy ya no están, pero que cuando pasan algo aparecen pues es lo más genuino que tenemos. Entonces, dejó de funcionar y después nos enojamos tanto, pues el

local lo seguían pagando, lo seguían alquilando, pero nosotros no estábamos ahí. Fue todo una falta de comunicación...” (Tita, Subcomisión de Lomas).

Sin embargo, los números institucionales aún son impresionantes: El Colmenar cuenta con **33 colectivos**, 4 recorridos y **60.000 socios**, donde viajan diariamente más de **10 mil personas**.

Un nuevo servicio: la farmacia – 2000

Desde sus inicios la mutual tuvo en mente desarrollar **otros servicios**, de hecho así figura en sus estatutos y en el registro de sus primeras reuniones institucionales. En este sentido, es importante aclarar que, en líneas generales, todo servicio nuevo que la mutual desarrolle le es conveniente, si dispone de la gente y el modo de financiarlo, en tanto no implica una inversión en **estructura administrativa**, dado que ésta ya existe.

A su vez, es interesante señalar que los estatutos de la mutual especifican un **cierto monto que los servicios que presta la institución debe dejar** a fin de desarrollar futuras actividades mutuales, otro monto para cubrir los puestos de trabajo que se requieren para prestar el servicio, y un tercer monto para desarrollar nuevos servicios. Ahora bien, esta “planificación” nunca se llevó a cabo tal como está en ese papel, lo cual no sólo nos habla de una falta de planificación por parte de la mutual, sino de esta impronta de informalidad y privilegio del día a día por encima de las reglas que se habían conversado en algún momento. Es decir, no podemos considerar a la gente de la mutual como meros administradores sino, sobre todo, como personas preocupadas por el bienestar de su comunidad, poniendo todo su esfuerzo en transformar la realidad.

En el mes de mayo de 2000, después de varios intentos de implementar la **Farmacia** se presenta una oportunidad concreta. Se evalúan las posibilidades institucionales y, con el trabajo intenso de todos los sectores de la organización y fondos propios, se logra ponerla en marcha en el mes de **Julio de 2000**. Este servicio pronto pasará a autosustentarse y, luego, a generar excedentes para la mutual, cumpliendo, a su vez, con la importantísima tarea de posibilitar el acceso a los medicamentos a más de 1.200 personas por mes con una reducción de costos que alcanza el 50%. Estos importantes logros, como ya señalamos, se apoyan en una **estructura desarrollada**:

“(...) toda actividad mutual, como la Farmacia, tuvo los costos propios de la actividad, pero no los costos de poner en marcha una administración, un sistema de compras, pues de hecho la mutual eso ya lo tenía implementado” (Claudio Fiorucci, Contador Colmenar)

A su vez, también en el año 2000, se inicia el **servicio de proveeduría** de la mutual, con carácter interno, siendo la primera actividad la venta de ropa para el día del padre, a lo cual luego agregó la venta de electrodomésticos y artículos de librería. Este servicio logró tener aproximadamente 100 clientes por mes, todos empleados de la mutual.

Finalmente, el hecho más significativo de este año son las gestiones que se realizan ante el **Banco ecuménico Oikocredit** para obtener un crédito y comprar un espacio propio. A tal fin, se realizan reuniones con los socios en los cuales se ratifica la voluntad de contraer el préstamo y, posteriormente, la aprobación para la compra del predio “La Huella”, con el objetivo de convertirla no sólo en sede institucional, sino en un **Centro de Desarrollo Local** para Cuartel V. En este sentido, si bien la primera intención era adquirir el predio del Polideportivo, se presentaron dificultades operativas

para ello y se decide, por lo tanto, comprar un terreno muy cercano a este como es “La Huella”⁵.

Esta acción permite a la **mutual capitalizarse**, dado que hasta ese momento, más allá de todas las actividades que venía desarrollando, no contaba con bienes propios, lo cual también nos habla de los sentidos construidos y los valores dominantes.

“La mutual no tiene capital propio, pues los colectivos no son nuestros, y si quiere pedir algún crédito no tiene con qué. Así que había que capitalizar a la mutual, y con esa idea de capitalizar se empieza a pensar en comprar un terreno” (Silvia Ebis, Comisión Directiva).

⁵ La distancia entre un predio y el otro son 300 metros. La diferencia es que el polideportivo está sobre la ruta y “La Huella” se encuentra a 200 metros de distancia de la ruta.

Capítulo 6

Conflictos dentro de la mutual – Alejamiento del Bebe Ricci.

En el año 1998 las personas de la mutual que venían militando políticamente en el peronismo deciden pasarse todos al FREPASO ante la posibilidad de que el “Bebe” Ricci pudiera disputar la intendencia de Moreno. En 1999 se producen las elecciones nacionales y la fórmula de la Alianza entre el radicalismo y el FREPASO, encabezada por Fernando de la Rúa y “Chacho” Alvarez, resulta ganadora en los comicios nacionales. Sin embargo, en Moreno vuelve a ganar el candidato peronista, quedando relegado el “Bebe”. Ahora bien, a pesar de la derrota, los contactos establecidos con la Alianza llevan a que el **“Bebe” Ricci** sea nombrado Secretario de Planeamiento y Desarrollo del **INACYM** (Instituto Nacional de Cooperativismo y Mutualismo).

Este pasaje del “Bebe” Ricci al organismo público, lejos de implicar un afianzamiento de la mutual, implicará una **fractura dentro de ella**. Habrá algunas personas de la organización que verán este salto como una enorme posibilidad institucional, mientras que otras vivirán la partida del “Bebe” como un “cortarse” sólo.

En otras palabras, un **mismo hecho es interpretado de manera diferente** por los actores sociales, lo cual nos demuestra que “(...) en toda situación de toma de decisión nos encontramos ante un conflicto entre opiniones, juicios y soluciones diferentes. Si no existe diversidad y, por consiguiente, conflicto, tampoco hay necesidad de elegir y decidir. Todo depende de la manera como se aborde este conflicto” (Barbero, 1993 b).

El tema en la mutual es que este conflicto, estas **distintas miradas, no fueron puestas en diálogo**. Cada uno de los actores sociales se quedó con su interpretación del acontecimiento y actuó en consecuencia, deviniendo estas acciones en **conflictos institucionales**.

De este modo, nos encontraremos con personas que valoran lo logrado y visualizan la llegada del “Bebe” Ricci al organismo como una **posibilidad concreta de la mutual de crecer**, en tanto el “Bebe” había llegado con mucho apoyo de distintas organizaciones sociales y, además, era el máximo referente institucional:

“Imaginate que él llegó con el apoyo de una de las Confederaciones de Mutuales, así que quedó en relación con todo el mundo, ¿cuántas cosas podría haber hecho?, ¿cómo podría haber potenciado a la organización? Aparte, por que llega desde El Colmenar” (Mario Sánchez, abogado de la mutual)

Pero, por otro lado, encontramos cierta incompreensión de estas posibilidades, más allá de lo mucho que, en principio, se había conversado en la institución para lograr cierto consenso:

“(...) cuando el Bebe pasa al INAES hay como una incompreensión del cambio. Me parece que hubo eso, pues el hecho de que haya pasado a una organización pública desde una institución social reconocida públicamente en ese momento debió ser un motivo de orgullo y no un motivo de expulsión. Yo creo que tener en la comisión a un tipo en esos lugares, jugando para la institución, te da una perspectiva impresionante, pero no hubo lugar, y eso que lo hablamos mil veces. Yo estuve en esa época, yo estaba en el INAES cuando el Bebe fue presidente, y seguía siendo el abogado del Colmenar. Lo que pasa es que el Bebe estaba laburando desde las 8:00 de la mañana hasta las 22:00 todos los días” (Mario Sánchez, abogado de la mutual).

Esta incompreensión estará en relación con la vivencia del paso del Bebe al INAES como un “cortarse sólo”, como si el Bebe se hubiera olvidado de la mutual.

“(…) cuando el Bebe se va al INAES, se cortó solo, se fue, todos trabajamos por la candidatura de él y creyó que se la ganó él, que el único que se la ganó fue él.” (Daniel Barrios, CD Colmenar)

“(…) cuando surge la posibilidad de que el Bebe sea presidente del INAES, me acuerdo que lo discutimos entre los compañeros en una reunión y dijimos que una de las cosas que deberíamos pelear, pues la intendencia del Bebe no fue posible, el PJ gana la intendencia cuando gana De la Rúa, pensamos en pelear un lugar en el INAES, primero una secretaría y luego la presidencia. Y eso termina siendo algo muy personal, la presidencia. Desde nuestro punto de vista no fue algo de todos, algo de la política del Colmenar, sino de una persona, algo individual, que se termina despegando. Y eso deja heridas en algunos compañeros” (Sergio Ebis, CD Colmenar).

Este quiebre, entonces, se asienta en una incompreensión por parte de los actores involucrados, por una falta de diálogo y acuerdo, pues mientras algunos ven que las acciones del Bebe son las de una persona que se despega de su base, el “Bebe” vive estos mismos momentos como una instancia en la cual sus compañeros no lo acompañan, lo dejan sólo. En términos comunicacionales, lo que tenemos son **construcciones de sentido diferentes**, que no se ponen en diálogo y, por lo tanto, permanecen estancas, sin posibilidad de modificarse, generando así una **línea divisoria** entre los actores.

“(…) nuestro proyecto de El Colmenar había alcanzado un vértice o una proyección muy larga, pues yo estaba presidente del INAES, es decir, que nuestro espíritu, y eso fue lo que conversé con la ministro, se proyectara a todo el país. Y cuando estamos en esa historia, mis compañeros, ellos dicen que yo me fui, y yo digo que me dejaron sólo, absolutamente sólo” (Bebe Ricci, Fundador del Colmenar)

A su vez, en el marco de estas internas que se dan en el grupo de conducción de la mutual, las personas que vienen trabajando más en lo social comienzan a vivir este quiebre, sin conocer demasiado los motivos de fondo que lo sustentan:

“Lo del INAES los que hacíamos lo social no habíamos participado, fue una movida de construcción de un espacio político, y los que hacían política le decían a Bebe que se había aprovechado de esa política para catapultarse sólo, y ahí empieza el conflicto con el “Negro”. El Negro planteaba que Bebe tenía que llevar a los compañeros de acá al INAES. Bueno, se había perdido una elección cuando se había postulado a Bebe como intendente y empezaron los conflictos institucionales y se empezó a pudrir la cosa...” (Silvia Ebis, CD Colmenar)

El alejamiento del **Bebe** es significativo, pues hay en los distintos actores un reconocimiento unánime en señalarlo como el **máximo referente** de la mutual. Es decir, se trata de la persona que podía poner en relación a las distintas patas de la mutual, quien **logra establecer los consensos** entre los intereses de las distintas personas que estaban en la mutual.

“La figura de Bebe era un líder que aglutinaba, que juntaba las diferentes patas, estaba la pata política, la empresarial, la social, todos estaban porque Bebe los juntaba y cuando se va Bebe, cada uno quiere tomar un predominio...” (Vicky Nagel).

A su vez, no sólo era la persona que lograba articular, sino quien poseía la **mirada más estratégica de la institución**, la mirada a largo plazo de hacia dónde se iba:

“(…) era quien tenía una visión política más práctica y más estratégica” (Agustín Gomez, Labranza)

Esta diferencia en lo que hace a la formación y la mirada que tenía el “Bebe” lo llevaba a convertirse en una suerte de **padre** que se encargaba de la toma de decisiones, más allá de que en términos legales sólo estuviera por muy breve lapso como presidente de la mutual, dado sus cargos partidarios.

“Todos esperaban al padre, que era el que tenía la idea y el que lograba conciliar las distintas visiones. Si había un individuo que podía arrogarse la paternidad del espacio era el Bebe, y todos decimos que esa paternidad ya estaba en el Consejo de la Comunidad, estaba dada en el proyecto original”. (Agustín Gomez, Labranza)

Esto llevaba, entre otras cosas, a que la mutual, internamente, fuera vivida como un espacio en el cual las decisiones se tomaban verticalmente.

“Una estructura muy vertical, con una persona muy protagónica, pero que no había proyectos de formación. Y no digo por que haya sido de ex profeso. Pues en los dirigentes de esa etapa esa era la forma de construir” (Luis Godoy, CD Colmenar)

Y aquí encontramos otras de las cuestiones importantes que se criticará a la conducción y, sobre todo, al “Bebe” Ricci: la **ausencia de formación política** que brindaba a las personas que aportaban su tiempo a la mutual.

“(…) no cargó de elementos políticos a los compañeros, pues lo político estaba reservado para ese compañero. Hoy lo que queremos hacer es distribuir la carga política en todos, avanzar en la discusión política con todos y bancarsela. Tampoco somos ingenuos, que la conducción hay que ejercerla, construirla, legitimarla. Y por supuesto hay compañeros que vienen a las reuniones, están al tanto y son los que pueden tomar decisiones, que hay planos horizontales y planos en donde se toman decisiones. Pero queremos que ese plano vertical surja del plano horizontal, que este consensuado ahí. Avanzar dos pasos, detenerse, y reflexionar” (Luis Godoy, CD Colmenar)

Es decir, desde el presente tenemos un análisis y un aprendizaje de este modo de conducción, al cual se respeta, pero con el cual se tienen diferencias. Esto nos habla, como ya hemos señalado, de la riqueza de las reflexiones de los actores, de los **aprendizajes que se obtienen de la práctica**.

Y, lo que es importante para nosotros, esta **reflexión sobre las prácticas** va acompañado por un **cambio en las prácticas**, el cual debemos considerar como **político**: “en la medida en que el pensamiento no es sino sobre las actividades humanas y su sentido- y cuando la pregunta es sobre el sentido de la naturaleza se refiere al sentido que los hombres le adjudican o le debieran adjudicar a la naturaleza-, ninguna de sus conclusiones y de las formas en que éstas se plantean- verdades divinas, científicas, opiniones, creencias, gustos- dejan de intervenir, de manera más o menos mediada, sobre esas mismas prácticas humanas y esos mismos sentidos. Es decir, que toda reflexión acerca de la práctica no hace sino modificar esa propia práctica. En la medida en que no se intente diluir la existencia de una distribución desigual de poder, en todas las sociedades humanas, las incidencias sobre las prácticas nunca dejan de tener un carácter inminentemente político” (Grimson y Varela, 1999: 112)

Ahora bien, retomando el análisis de la experiencia, si bien los actores visualizan al Bebe como padre, él mismo señala que nunca buscó serlo.

“(…) lo que pesco en el aire es que estaban hartos de mí, que era una especie de padre, y ahí me hago la autocrítica, pues yo no quería ser un líder paternalista (...) me acuerdo que me tenía que cuidar muchísimo de las cosas que decía, pues lo que decía se hacía al pie de la letra. Y yo no quería eso, quería reflexionar, ver qué les

parecía, qué se podía hacer, cómo podíamos hacer, qué pensaban, y bueno, yo tenía que llamarme a silencio para que se diera la reflexión. Y, en determinado momento, me di cuenta de que molestaba.” (Bebe Ricci, Fundador del Colmenar).

Considerando esta afirmación, lo que es importante para nosotros es señalar que no importa tan sólo lo que los actores piensen, sino sobre todo cuales son las **prácticas que realiza** y cuales son los **sentidos construidos en estas prácticas**. De este modo, no sólo alcanza con querer o no querer hacer o ser algo, sino lo que en la práctica se va dando y cómo se puede reflexionar sobre ello para transformarlo.

La discusión del poder en la mutual

Ante el alejamiento del Bebe comienza a darse en la mutual una **disputa en torno a qué sector** será el que lidere el espacio. Esta disputa, como vimos, se da en tanto y en cuanto **había distintas visiones e intereses** en las personas que estaban en la conducción, lo cual comenzará a hacerse cada vez más palpable. A su vez, estas discusiones institucionales se dan en medio de una **crisis económica**, que obligará a definir qué cosas son importantes y qué no para la mutual.

“(…) hasta que el Bebe estuvo en el Consejo era una cosa, él decía algo y los hijos empezaron a seguirlo. Cuando el Bebe, y eso generó también mucho conflicto, sale de la mutual y se va al INAES, se sintió fuertemente un corte de parte de él hacia la mutual y de la mutual hacia él (...) Internamente en la mutual el conflicto era: no está el padre, quedamos los hijos acá, ¿quién es el que va a mandar? Entonces, para colmo, la mayoría éramos muy jóvenes y estábamos en edades muy parecidas, por ahí alguna diferencia mínima. Hubo una disputa de poder ahí.” (Liliana Cóceres, CD Colmenar)

“Al irse el padre, los hijos comienzan a tener ideas propias y quieren ponerlas en práctica. Había una visión muy movimentista, que esta referenciada en Jorge Alagastino, que hoy está en el FTV local, que siempre fue el ala más confrontativa, cuya herramienta principal es la movilización, y hay otro sector que es más técnico, de la planificación, de la construcción desde la participación; y después había otro sector que prefería el sistema anterior.” (Agustín Gomez, Labranza)

Una de las primeras cuestiones que se discute es la **orientación política** que se quiere tomar institucionalmente, donde encontramos distintas posiciones, desde elegir algún espacio político en el cual participar, hasta directamente evitar todo tipo de participación político partidaria.

“(…) dentro del espacio había quienes querían seguir en la experiencia de la alianza y quienes, a los dos meses, ya no queríamos saber más nada. Todo lo que expresaba el FREPASO, algunos justificaban el quedarse ahí, y otros no. Otros que decidíamos seguir la disputa y otros que no querían nada, sólo realizar la tarea social; se manifiestan tres lineamientos. Y ahí es donde comienzan las divisiones internas, yo creo que mientras hubo fortaleza económica se obviaron algunas discusiones. Cuando falta, se empieza a discutir más fuertemente y comienzan a surgir distintas ideas de qué hacer con lo que hay” (Luis Godoy, CD Colmenar).

A su vez, en el marco de esta discusión política, también se plantea un **conflicto entre los que los que hacen política y quienes hacen tareas más sociales**:

“(…) hasta el '99 El Colmenar era conducido por una persona, el Bebe, y mientras él conducía, todos los demás éramos subordinados. Cuando el Bebe se va al INAES, empieza a haber una lucha por quien conducía, hoy vemos que es así, en ese momento no veíamos que era así. Y de alguna forma, estaba encarnado por los que nosotros decíamos, en su momento, que querían hacer de El Colmenar una ONG y

el grupo político. Entonces empezaba, y cuando uno decía una cosa, el otro le llevaba la contra y así” (Daniel Barrios, CD Colmenar).

Asimismo, no es casual que esta **fractura explote dentro de la Comisión Directiva** de la mutual. La Comisión Directiva era el espacio de toma de decisiones, donde las personas que tenían más compromiso e influencia en la mutual se reunían para definir la marcha institucional. Así, esta crisis:

“(…) tenía que ver con proyectos de mutual, con roles, con liderazgo, con poder, que por algo explota en la Comisión Directiva y no en otro ámbito” (Paula Cruz, Red Abriendo Caminos)

Las discusiones internas llevarán a que la misma **Comisión Directiva**, en otro tiempo admirada, comience a perder su fortaleza, siendo ahora **cuestionada**.

“Si bien la conducción tenía un líder, la conducción misma era un líder. Entonces, cuando algunos integrantes de la conducción dejaron de valorar esto, al grupo como liderazgo, es que se comienza a fragmentar el poder que tenía el espacio, en donde cada integrante de la comisión es como que tenía un área a cargo. Y así empezaban las discusiones de qué área era la más importante, si la de transporte pues era la que traía la plata, el del espacio político, pues era el que negociaba para que no se atente contra la organización, y bueno, cuando se dejó de alimentar ese espacio, valorarlo como grupo, me parece que comenzó a debilitarse todo” (Ceferino, CD Colmenar).

“(…) hay en esos momentos una discusión de liderazgos dentro de la mutual luego de 10 años de vida, y eso, en lugar de ser algo que potencie, de alguna manera, terminó poniendo en discusión cuál era el grupo, el líder de la organización” (Sergio Ebis, CD Colmenar)

Así, de estos relatos es importante también visualizar como **la misma organización institucional**, donde cada uno de los referentes estaba en un área de trabajo, **juega en la discusión**, en tanto cada uno planteará su espacio y su trabajo como más importante que el del otro. En otras palabras, en este proceso lo que aparece es la **ausencia de una planificación común**, de una **mirada de conjunto de hacia donde ir**, que estaba simbolizada en el “Bebe” Ricci y que cuando él deje la institución aparecerá como debilidad interna del grupo.

De este modo, debe entenderse el conflicto al interior de la mutual en término de **diferencia de miradas en torno al proyecto de fondo**. En este sentido, mientras que el “Bebe” veía la mutual como líder de un movimiento social y toda su construcción estaba puesta en eso, los otros miembros del **grupo no veían una dimensión tan amplia**, quizá sí ser referentes en Moreno, o incluso en el distrito, pero ya no con una mirada nacional tan clara.

“Nosotros creíamos, en algún momento, que como El Colmenar éramos una opción no sólo social, sino política, y que éramos capaces de liderar una nueva forma de hacer política a nivel local, por lo menos. Y eso hizo crisis en el ‘99.” (Sergio Ebis, CD Colmenar)

“Yo pensaba que mi deseo de constituir una sociedad más justa a partir de una experiencia concreta, como era ésta, era compartido por todos, y en la misma medida. Y ese era un error, pues mucha gente estaba ahí por otro deseo, que uno siempre constataba en gente de la periferia, pero nunca en gente del riñón. Uno veía eso en la gente de la periferia y entonces te dabas una política con ellos, para que no se excluyeran, sino que fueran parte, ver cómo lo incluías, sabiendo con quien estabas hablando. Yo nunca pensé que se llegara a usar la mentira, los mismos elementos, cuando corroboré eso, me dio mucha pena y mucho dolor y por dos años

no sé si me quedé medio paralizado, pero después me di cuenta de que no valía más la pena” (Bebe Ricci, Fundador del Colmenar)

Esto nos pone ante una reflexión bien importante: ¿cómo se construye una mirada común en un espacio? Y lo que es aún más complejo, ¿cómo trabajar la **relación entre liderazgo, participación y construcción de sentidos comunes**? Entendemos esto como desafío en términos comunicacionales, pues si consideramos la participación como la posibilidad de los actores de expresar sus ideas y tomar decisiones, y hemos remarcado que cada uno de estos actores posee una particular mirada sobre lo real, aparece como necesidad la **puesta en común de estas diferencias para la elaboración de una mirada común**, colectiva.

También podemos reconocer, tanto en la experiencia del Consejo de la Comunidad como en la mutual El Colmenar, que **hubo un liderazgo en el proceso**, es decir, una persona (un grupo) que tomó la posta de organizar el espacio, convocar a otros y poner su tiempo y esfuerzo para que el proceso se mantuviera en el tiempo. Será este grupo promotor el que propiciará la posibilidad a otros de sumarse, con diferencias en cada uno de los procesos que analizamos, pues no es lo mismo la experiencia del Consejo que la de El Colmenar, pero una apertura al fin.

En esta línea, una de las cosas que más se le criticará a Ricci, como veremos, será que no permitió en la mutual un proceso de participación real de muchos compañeros (la discusión estaba dada con tres o cuatro) y no permitió la formación política del resto. **No hubo en la mutual espacios de participación y debate colectivo hacia el interior, salvo la Comisión Directiva, y tampoco circuló información**, con lo cual se entiende que las **posibilidades de construcción de un sentido común se vieron sumamente limitadas**. Así, aparece una primera cuestión que es vital para pensar la posibilidad de una construcción común de sentido: una voluntad firme de asumir esta perspectiva y, además, prácticas que acompañen dicha voluntad. Es decir, no sólo expresar discursivamente dicha voluntad, sino generar los mecanismos para que dicha voluntad se concrete.

Ahora bien, la existencia de **diferencias hacia el interior del espacio de participación también debe llamarnos la atención sobre las dificultades de generar un sentido común**. En este sentido, hay en la mayor parte de los directivos de la mutual **una misma impronta**, un mismo espíritu, pero no todos lo compartían. El tema fue que mientras existieron posibilidades humanas y materiales de desarrollar distintas perspectivas y éstas aportaron al **objetivo de fondo de la organización**, que siempre fue mejorar la calidad de vida de los barrios, se toleraron las **diferencias** (en realidad **no se abordaron**), pero **cuando hubo que comenzar a decidir criterios comunes de acción más específicos y no tan amplios** ante la dificultad de contar con personas y recursos materiales para desarrollar las actividades, **comenzaron los conflictos**. De este modo, el espíritu común sirvió a la mutual como aglutinante de las personas, más allá de diferencias que podían darse en opiniones o incluso en el modo de trabajo, mientras el debate sobre las miradas era más bien superficial, dejando de servir cuando hubo que discutir criterios más profundos de cuál era el camino a seguir.

En este sentido, las **diferencias** se fueron dando a partir de la división en la mutual entre lo que hacían tareas sociales (**lo político**) y quienes participan de los partidos políticos (**la política**), las cuales se fue profundizando ante la **falta de momentos en los cuales darse esa discusión y permitir articular esfuerzos**. Y estas diferencias, como fuimos viendo, están dadas por las elecciones que los actores realizan desde su juventud, que los llevan a vivir procesos diferentes, generar una mirada de mundo diferente y un esquema valorativo distinto. Estas **experiencias son constitutivas de**

los sujetos, es decir, no son caprichos sino su modo de ver el mundo, de allí tanto la necesidad de ponerlas en común como las dificultades para el diálogo.

Por otra parte, este proceso también nos debería llamar la atención sobre el rol que el liderazgo debe cumplir. Como veremos más adelante en este relato, **Ricci jugó un rol clave, pues permitió que actores con distintas miradas pudieran compartir un mismo proyecto, pero cuidó que estas miradas no se encontrarán en un debate** sino que pudieran convivir, haciéndose la síntesis y las mediaciones él y no los otros actores. No promovió procesos de comunicación entre las distintas miradas. Así, podemos pensar que una de las cuestiones significativas en la construcción de sentidos comunes es **si se aborda la diferencia o bien se la niega**; y lo segundo es el tiempo y cabeza que se le dedica a esta construcción de una mirada común.

Respecto a este segundo tema, debemos remarcar que siempre existen **tensiones** en las cuales los líderes deben jugar, como es la que se da entre el **tiempo que lleva el proceso interno organizativo, y todo lo que en él sucede, y el rol de apertura de vínculos con otros actores, articulaciones y búsqueda de fondos para el sostenimiento de la organización que juega el dirigente**. Y en esta tensión debemos remarcar que la mirada común no reconoce el trabajo hacia el interior del espacio como una prioridad sino como una pérdida de recursos que no genera beneficios. Sobre esto también profundizaremos la reflexión más adelante en el texto.

Finalmente, además de todo lo señalado, debemos remarcar que **la generación de una mirada común no se da por el simple hecho de generar espacios comunes de encuentro y desatar procesos comunicacionales que permitan a los actores con distintas miradas dialogar**. Contrario a lo que piensa Habermas, **el diálogo entre actores sociales no necesariamente lleva a la generación de un consenso, es decir, no se desprende de un intercambio, necesariamente, una decisión sobre el rumbo a seguir**. Los actores no sólo opinan, debaten y proponen desde la razón, sino también desde sus sentimientos, valores y expectativas. Más aún, sostenemos que esta racionalidad a la cual se refiere Habermas es una racionalidad que toma premisas que se guían por valores y una mirada sobre el mundo que es política. De este modo, como ya remarcamos en nuestro marco conceptual: no se puede pensar que existen soluciones comunicacionales a problemas que son políticos. Así, la comunicación puede generar estrategias para que los actores se pongan en relación, pero de ningún modo puede garantizarse el acuerdo entre las personas. Esto nos pone de cara a la complejidad del proceso y la falsedad de las respuestas simples.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que en la época de “Bebe” la mutual, si bien nunca cuenta con muchos recursos, tenía un nombre prestigioso y muchas posibilidades de articulación que **posibilitaban la llegada de recursos**.

“(…) no se comprendía esta situación, estaban en la chiquitita y, por eso, mirándolo a la distancia, estará mal que yo lo diga, sabio de mi parte que no pretendí complejizar más las responsabilidades en El Colmenar, pues ahí no había voluntad de ponerse al frente de una cosa que disputara política en el verdadero sentido de la palabra, estaban muy contaminados con la interna partidaria y con las aspiraciones de cada uno. Uno quería ser Concejal y el otro no sé que cosa, y no se podía ver las posibilidades impresionantes que había.” (Bebe Ricci, Fundador del Colmenar)

Parte de estas discusiones, al menos entre algunos de los integrantes de la mutual, están dadas por la **intromisión de la lógica partidaria** al interior de la mutual. En este sentido, es importante remarcar que **en algún momento la mutual usó su estructura para contribuir a una candidatura**, y esto quedará en el imaginario de muchos de los militantes como posibilidad. El problema ocurrirá cuando se plantea la necesidad de hacer nuevamente esto y ya no haya consenso para hacerlo, como sí lo había antes.

“Mi enfrentamiento con Jorge es por que en el año ‘99 o 2000, él quería ser Concejal y yo le digo que a mí me parecía una barbaridad. Y Jorge me dice que cuando yo quería serlo no era una barbaridad y cuando él, sí. Y yo, en realidad, siempre mi candidatura la planteé como política del Colmenar, siempre pretendí que fuera resuelto dentro de un plan estratégico que El Colmenar llevaba a cabo, yo pretendía que fuera un movimiento, no una unidad básica, entonces mi candidatura a Concejal, la segunda, y mi candidatura a Intendente por el FREPASO fueron parte de resoluciones estratégicas llevadas a cabo en reuniones de reflexión intensísimas hacia el interior de El Colmenar y con instituciones amigas. Y como yo era sumamente cristiano, no te creas que a mí me entusiasmaba ser intendente, sino que yo lo tomaba como una suerte de sacerdocio necesario, de sacrificio como el de Jesucristo en la cruz, te lo juro. ¿Por qué? Por que yo no me daba cuenta de que me gustaba el poder y hacer lo que yo quería. En ese momento yo pensaba que no me gustaba y que me lo imponía como una obligación militante, así como había que salir a pintar o a cortar el pasto, que también lo hice en El Colmenar. Mi objetivo no fue entendido para nada, y no creo que sea entendido hoy tampoco. Silvia lo comprende, pero no sé si es entendido más allá” (Bebe Ricci, Fundador del Colmenar)

Hasta tal punto ingresa la lógica partidaria que se le pide al “Bebe” cargos políticos en el organismo público como una suerte de paga por el trabajo militante hecho en pos de su candidatura. Lo interesante de esto es que se considera algo “lógico”, lo cual es entendible si analizamos las prácticas cotidianas de los funcionarios del Estado.

En otras palabras, vemos que hay una construcción simbólica del **Estado como un espacio desde el cual se financia una estructura militante**. Es decir, se piensan las campañas políticas como competencias por acceder a los recursos del Estado, teniendo el derecho los que participaron de reclamar *su paga*. Se trata, como vimos, de un cambio en el modo de entender la política que aparece como *sentido común*, compartido por los actores en tanto visualizan en su experiencia esto como algo natural, una práctica realizada por (casi) todos los políticos que llegan a contar con recursos. Esto permite entender, en parte, los conflictos que la Municipalidad tenga con El Colmenar. No parece casual que mientras los funcionarios municipales tengan resquemores con la experiencia, ésta sea reconocida por los funcionarios de la nación, quienes no compiten en el mismo territorio con la mutual.

De este modo, lejos de haber una mirada institucional del Estado como lugar desde el cual pensar el bien común y la mediación de conflictos, es visto como espacio desde el cual se construye una fuerza propia, desde la cual negociar con otros sectores. Este modo de entender la política termina generando al interior del Estado fragmentación y fuertes disputas por obtener recursos siempre escasos. Todo esto nos lleva a sostener que la **mirada popular del Estado se aleja de la mirada de los libros** respecto a lo que es el Estado y sus funciones en la sociedad.

“Me acuerdo que fuimos al INAES Jorge, Pocho y yo a hablar con el Bebe, pues decíamos: <cualquier político que tiene un cargo nacional, uno sabe que tiene que hacer una muy buena gestión, pero a la vez tiene que ser una base de sustentación política y una herramienta para fortalecer políticamente hacia abajo, fortalecer tu estructura. Poner un grupo de compañeros para que trabajen ahí, cobren un sueldo de ahí, y que parte de ese sueldo lo puedan destinar a sostener la estructura política y a agrandarla, es lo que se hace>. Y uno puede decir está o bien o está mal, pero es lo que se hace (...) Nosotros fuimos a reclamar eso, y ahí el Bebe salió con un discurso de que nosotros le íbamos a bolsiquear, que él de su plata no iba dar. (...) lo que pasó fue que Jorge fue a pedir trabajo para él, entonces Bebe le dice que vaya a pedir a El Colmenar, pero le decimos que todos trabajamos para su campaña. Y ahí Bebe le dice a Jorge que él ya cobró esto y lo otro, un montón de cosas que no sabíamos. Uno vuelve mal de ahí porque se cortó ese vínculo, ahora nosotros buscábamos eso, no plata para uno, sino para la base, pues es lo que uno creía. Y si

me decís hoy, no me arrepiento, para mí no estaba mal ese planteo, pero volví sabiendo que había algo ahí que no conocía. (Daniel Barrios, CD Colmenar).

Como aparece en los distintos discursos, en el marco de esta disputa interna, tenemos un claro quiebre con quien fuera uno de los referentes de la mutual, **Jorge Alagastino**, donde las personas de la mutual sienten Jorge ya no busca aportar a la mutual sino beneficiarse él sólo.

*“Mirá, Jorge hacía cualquier cantidad de cagadas y el Turco no le paraba el carro...”
(Bebe Ricci, Fundador del Colmenar)*

“Jorge Alagastino nos vendía la información, nos decía por que el Bebe esto, el Bebe lo otro, y de alguna forma él era nuestro referente, y comprábamos, era así” (Daniel Barrios, CD Colmenar).

“Pusimos mucho y el tipo, como no pudo con su objetivo, lo que no es para él se destruye. Ahí es donde yo digo cómo es que se antepone lo personal, sin importar toda una historia de tantos años y de lo que significa a la comunidad. Creo que eso fue lo que generó conflicto, división, por que cada uno quería tirar para su quinta y no para una visión en conjunto, amplia, que contemple a todos”. (Liliana Cóceres, CD Colmenar).

Por otra parte, y como hemos anticipado, en medio de estas discusiones entre quienes participan en las cuestiones políticas de la mutual, también se da una discusión entre lo que se considera el **sector político** y el **técnico**, donde la construcción simbólica es que quien tiene la camiseta, **quien está comprometido con la mutual son los políticos**.

“(...) la otra cosa que sucedía era que parecía que los que hacían política eran los que tenían la camiseta. Se empezó a hablar de la camiseta. Y luego, efectivamente, los más inteligentes. Parecía que los más iluminados eran los inspectores, pues eran los que hacían la política” (Silvia Ebis, CD Colmenar).

Es interesante, en esto, observar cómo **lo comunicacional juega un rol en toda disputa de poder**, sea en el espacio de una institución o en la disputa entre actores. En este sentido, creemos que es de suma importancia el aporte gramsciano, en tanto se ubica en el reconocimiento de la **comunicación como una de las instancias en que se procesan y construyen los diferentes sentidos del orden que pugnan por adquirir carácter hegemónico** (Mata, 1998).

En esta línea, podemos pensar que esta **discusión entre lo técnico y lo político**, que podría ser considerada absurda, sin embargo aparece como algo relevante, en tanto se trata de una estrategia discursiva de aquellos que se definen como políticos para desprestigiar a los denominados técnicos, y así concentrar la toma de decisiones en la institución. De este modo, la tarea permanente de los técnicos era:

“(...) mostrar que el modo de hacer es también político, pues los que trabajaban en el cómo eran catalogados de técnicos y, en realidad, eso es bien político” (Paula Cruz, Red Abriendo Caminos)

Lo interesante es que esta discusión no sólo se dará en estos momentos, sino que estará desde los mismos inicios de la experiencia, aunque ahora cobre mayor trascendencia. Más aún, creemos que esta discusión es algo característico de los sectores populares y que debería ser una cuestión a reflexionar.

La separación entre lo político y lo social- primacía de lo político

Estas peleas en la mutual no hacían otra cosa que ratificar la separación que se había dado entre los distintos sectores de la mutual, donde lo económico nunca fue problema mientras dejó un rédito concreto.

“(...) la separación entre los que hacían el transporte y lo que hacíamos lo social y, en el medio, los que hacían el transporte, no tanto los que están en lo operativo, sino los que están a cargo, que eran los que hacían la política. Toda la discusión comenzaba a pasar por quienes eran los que tenían que conducir, quienes eran los que la tenían más clara, si los que hacíamos lo social o los que hacían la política”. (Silvia Ebis, CD Colmenar)

“La disputa era siempre quien hacía lo social y lo político, pues lo económico había siempre alguien que lo hacía, no había discusión en quien hacía lo económico, mientras entraba plata, no se discutía eso” (Silvia Ebis, CD Colmenar)

Y esta **separación entre los que hacían la política y los que hacían lo social** conformaron no sólo miradas diferentes de lo que la mutual tenía que hacer, sino también **ámbitos de información y participación totalmente diferentes**, que prácticamente se mantenían como **esferas separadas**, donde los que estaban en lo social poco sabían de lo que se hacía a nivel político y los que participaban en lo político tenían poco contacto con todo el trabajo social que se venía realizando desde la mutual.

“(...) en lo que tenía que ver con lo político partidario, yo siempre acompañé, no es algo que a mí me mueva demasiado (...) nunca pude participar de esos espacios, me produce una situación muy incómoda, pues los códigos que se manejan en esos espacios no los tolero, pero bueno, confiábamos mucho en el Bebe y sabíamos que la posibilidad de un espacio importante en el Municipio de Moreno significaba para la institución un cambio radical (...) Así que tenía muchas expectativas en esta cuestión política, pero me costaba bastante y de ahí también mi participación secundaria en eso” (Ceferino, CD Colmenar).

Y en esta disputa comenzará a tener un peso más importante los que militaban en lo político que, como señalamos, son los que parecían tener puesta la camiseta y las personas más capacitadas para conducir la mutual.

“Y va a tener predominio la pata política, entonces, comienza a haber quiebres y los otros dos que no se ven representados en esta pata política, que siempre estuvo, pero que antes estaba centrada en Bebe, se van a alejar de la mutual” (Vicky Nagel)

Así, las diferencias entre las personas que están en la conducción de la mutual se vuelven cada vez más tajantes. Por otra parte, también se notan **diferentes modos de construcción**, diagnósticos de realidad diferentes, pues mientras para algunos todo el problema de la mutual estaba en lo externo, para otros la propuesta es pensar qué es lo que está sucediendo hacia el interior de la mutual.

“(...) desde el lugar de conducción yo me hacía cargo de un montón de cosas que se estaban haciendo desde la conducción, o permitiendo, y era difícil estando dentro diferenciarse y demostrar que uno estaba tratando de luchar contra eso.” (Ceferino, CD Colmenar).

“(...) empezó a pesar mucho, por lo menos en mi caso, que algunos compañeros que estaban en la lucha revolucionaria, en esto de que el enemigo está afuera, yo siempre tuve mis dudas, pues me preguntaba que estaba pasando dentro, y si hay algo que siempre intenté manejar y traté de sostenerlo, fue que más allá de que

estoy al frente de la organización, soy un compañero de trabajo” (Ceferino, CD Colmenar)

El predominio de la lógica política llevó a una serie de decisiones que no fueron las mejores en lo que respecta a la posibilidad de construir un proyecto inclusivo. Una de las cuestiones que más complicó la imagen de la mutual fue meterse dentro de la **lógica de los planes sociales**, pues algunas de las personas que comenzaban a sumarse a la mutual para realizar una actividad ya no venían por su propia voluntad, sino que estaban obligados por los planes sociales. Asimismo, en tanto estas personas no llegaban por su propio intereses, ni estaban en relación con algunas de las personas de la mutual, no conocían la historia institucional, no estaban empapados de su mística y, por lo tanto, su compromiso llegaba hasta las 4 horas que tenían que cumplir. Por otra parte, considerando que tampoco había una política de formación ni gente con tiempo para formar a otros, estas personas que se integraban no llegaban a cumplir sus tareas de la mejor forma, como se podía ver en el sector de voceros.

Todo esto llevó a que el **espíritu original de la mutual comenzara a perderse** y la imagen de la institución se desdibujara. Se veía que muchas personas iban a la institución ya no desde la **gratuidad de un vínculo que se construye**, en tanto lugar de pertenencia y reconocimiento, sino desde la obligación de un tener que cumplir con una contraprestación.

“Yo viví cosas muy lindas y la verdad es que era un placer, te ponías la camiseta sin dudarlo, por que era un gusto. De hecho, mi mujer estuvo trabajando mucho tiempo para la mutual. Es diferente cuando uno labura con un grupo de amigos, pues lo haces de otra manera” (Mario Sánchez, abogado de la mutual)

La **pérdida de la mística** puede ser pensada por nosotros como un problema **comunicacional**, en tanto entendemos por comunicación dos cosas entrelazadas: **vínculos** y **sentidos**. Así, cuando una persona, una organización o una comunidad dicen tener **problemas o necesidades de comunicación** se refieren a una de las dos cosas o, con más frecuencia, a ambas a la vez: la necesidad / dificultad para establecer o restablecer vínculos (entre ellos o con otros) y la necesidad / dificultad para producir y hacer circular sentidos (entre ellos o con otros) (Kaplun, 2004).

En esta línea, hemos trabajado la ausencia de una política comunicacional en la mutual, lo cual llevó a la falta de espacios de encuentro, circulación de información y dificultades para la producción de sentido común. Y en el marco de estas dificultades para establecer vínculos y sentidos, lo que va ocurriendo en El Colmenar es una **pérdida de la identidad institucional**, entendiendo que la identidad, como señala Arfuch, es momento identificatorio en un trayecto nunca concluido y que por lo tanto requiere de un trabajo de construcción permanente (Arfuch, 2002). En otras palabras, la identidad no se trata de un discurso inmutable, sino que interactúa permanentemente con otros discursos y experiencias que enriquecen, ratifican y modifican al sujeto.

Así, la sensación que comenzará a predominar en estos momentos es que la mutual, ese El Colmenar de tiempo atrás, ya no es el de hoy. Y esto es muy importante, pues estamos hablando de procesos en los cuales lo que moviliza a las personas no es el dinero sino precisamente la mística, la idea de un proyecto colectivo del cual se sienten parte.

“(…) todo el tiempo sentí que El Colmenar estaba hoy disfrutando de los laureles conseguidos en otra época, pero puedo estar equivocado” (Mario Sánchez, abogado de la mutual)

Y esto es hoy reconocido y analizado por los propios actores de la mutual, quienes plantean las opciones tomadas como un error, pues lo ven incluso como opuesto al espíritu original que motivo a El Colmenar.

“(…) veo como un error, pues se ha hecho, esto de que quiero que hagas algo pues te estoy condicionando con una bolsa de mercaderías o un plan. El otro es una persona, si vos tenes la posibilidad de facilitar al otro un plan pues viene del gobierno y vos tenes contactos, hay que facilitarlo, me parece bárbaro, pero que la persona no tenga que sentirse obligada, que la gente no se sienta sometida” (Liliana Cóceres, CD Colmenar)

El problema fue que todas estas acciones generaron una imagen de la institución que aún hoy es complicado de cambiar.

“Costó bastante eso y que la gente pudiera verlo, que comenzara a visualizarlo, que si vos venís a participar de la mutual no es por que se te está condicionando con un plan o con una caja de mercadería, o por la promesa de que te voy a dar tanto si venís y participas. En ese sentido, costó mucho limpiar eso” (Liliana Cóceres, CD Colmenar)

La mutual pierde parte de su diversidad

La disputa hacia el interior de la mutual implicará un quiebre. Se alejan del espacio de conducción algunas personas y, asimismo, varios de los profesionales que iban a la mutual a colaborar. Así, **la mutual pierde parte de la diversidad que le era característica**. Y esta pérdida se siente aún más si consideramos que esto ocurre en un momento en el cual la mutual necesitaba de cada vez más cabezas para crecer.

En este sentido, sin dudas gran parte de la riqueza y creatividad de la mutual estaba dada en el aporte que cada uno de los que se acercaba a participar hacía desde sus conocimientos. En otras palabras, la mutual, por su cultura organizacional, permitía que cada persona asumiera un **rol particular** según sus intereses, aportando al espacio lo mejor de sí.

De este modo, por ejemplo, la Fundación Pro Vivienda Social **aportará contactos** fuera de la zona de Cuartel V y ayudará a cuantificar el aporte que la mutual hacía a los habitantes de los barrios, permitiendo a los directivos pensar sus actividades no sólo en clave social, sino también económica:

“(…) creo que tanto en la etapa de Vivienda y Comunidad como en la etapa de Fundación Pro Vivienda Social, el rol que cumplimos fue tratar de darle un poco de difusión más allá del área de influencia de la mutual y traer a la mutual, también, o al área de Cuartel V, algunos recursos de diverso tipo que el área de Cuartel V no tiene. Esa fue un poco nuestro rol, nuestro sentido” (Raúl Zavallá, Fundación Pro Vivienda Social)

“(…) tratar de que ellos pudieran tener la perspectiva del impacto sobre los vecinos, entonces, lo que trataba siempre yo era de mostrarles cuales eran las consecuencias de los que ellos querían hacer, me acuerdo que todos los años a fin de año les hacía un informe a cuenta de cuántos boletos ellos cortaban, cuál era la diferencia del arancel que ellos cobraban y el arancel que correspondería si esto lo hiciera una empresa de transporte público y, entonces, les hacía ver el nivel de subsidio que estaban generando en los vecinos. Pero te diría que esa fue una idea un poco frustrada, pues en realidad, tengo la percepción de que eso no era incorporado como una dimensión importante” (Raúl Zavallá, Fundación Pro Vivienda Social).

Y más allá que el directivo de la fundación considere que su trabajo no fue apropiado del todo por los directivos, lo cierto es en los distintos materiales que la mutual realizó luego de sus aportes, así como en las presentaciones que se hizo a otros actores, figuran estos datos, lo cual nos habla de apropiación por parte de los directivos de la mutual, y esta capacidad de tomar las sugerencias de los demás.

Por otra parte, no sólo las organizaciones con las cuales se relacionó la mutual jugaban un rol, también lo hacían las personas que participaban en la organización. En esta línea, algunos estaban más preocupados por lo interno de la mutual:

“Cuando había algunas cuestiones que proponían mejorar los lugares de trabajo, ponía énfasis. Una de las cosas que me acuerdo hicimos, allá en Moreno, fue mejorar los baños y todas las instalaciones para que los choferes tuvieran un espacio cómodo, pues mi mirada estaba puesta en eso. Y, por supuesto, tenía claro lo que significaba políticamente la institución. Para mí era que, en la medida en que la institución estuviera fortalecida internamente, me parecía que todo lo de afuera lo podíamos manejar. Eso era lo que me parecía y me movía bastante.” (Ceferino, CD Colmenar).

Mientras otros ponían foco en lo que respecta al vínculo de la mutual con los barrios, con la demanda de los vecinos de Cuartel V.

“(…) mi laburo fuerte y protagónico ha sido en los barrios y no sólo en mi barrio, como había sido originalmente, sino ahora en todo Cuartel V. Ese el laburo que voy teniendo, y voy llevando la mutual a donde voy. Y traigo a la mutual las cosas que van surgiendo en los barrios, ese es mi rol histórico en la mutual” (Vicky Nagel)

Por otra parte, también al interior se daban división de roles, aportando algunos, desde su rol profesional, a la generación de articulaciones que permitían a la organización ampliar sus acciones.

“Quizá mi rol era más fuerte pues era la única con formación profesional. Cada vez que llegaba una organización con profesionales, o era con Bebe o era conmigo. Pues éramos los que teníamos un diálogo más cercano y los que habríamos las puertas” (Silvia Ebis, CD Mutual).

O bien proponiéndose como mediadores entre las personas que ingresan y todo el conocimiento y la experiencia generada luego de muchos años de trabajo comunitario.

“Quizá mi rol dentro de la mutual ha sido el de abrir y cerrar la puerta, pues la gente viene, hace y se va, y acompañar el proceso. Y quizá esto de rescatar lo que se hizo, volverlo a traer, quizá ese sea mi rol, y que el objetivo se vaya cumpliendo, aunque sea a paso lento y respetando la mística, las ideas que se van generando.” (Vicky Nagel).

En definitiva, lo que tenemos es una rica amalgama de los esfuerzos de muchas personas que ponían su tiempo y su cabeza, desde intereses distintos, pero **aportando desde un lugar propio al crecimiento institucional**. Lo interesante de esto es visualizar como la **diversidad de los intereses** de muchas personas permitía, a pesar de ello, generar un **proyecto común** en tanto había un **espíritu de fondo**, ciertos valores que guiaban las prácticas de todas estas personas, **una matriz cultural de fondo que los conectaba más allá de sus diferencias**.

“Mientras antes cada uno tenía un lugar, ahora no se le encontró lugar a muchos. Mientras estuvo Bebe, él aportaba la visión de largo plazo, el negro aportaba esta cosa de movimentista caótica que tiene, el Turco aportaba seriedad en la organización, cada uno aportaba lo suyo, y ahora eso no está, eso es lo que siento” (Mario Sánchez, abogado de la mutual).

Todo esto nos lleva a reflexionar sobre la tesis de Argumedo, quien plantea la existencia de otras ideas en Latinoamérica, proponiendo prestar atención a la **potencialidad de las prácticas comunitarias en términos teóricos**, en tanto “la praxis política y las experiencias vitales conllevan interpretaciones implícitas, derivadas de marcos culturales e históricos que otorgan significados y orientaciones a ese accionar, actuando como estructuras cognoscitivas básicas susceptibles de un mayor enriquecimiento” (Argumedo, 1993: 86). Esto nos lleva a prestar gran atención a las **matrices de pensamiento** presentes en los proyectos y prácticas comunitarias, en tanto “formas de reelaboración y sistematización conceptual de determinados modos de percibir el mundo, de idearios y aspiraciones que tienden raigambre en procesos históricos y experiencias políticas de amplios contingentes de población y se alimentan de sustratos culturales que exceden los marcos estrictamente científicos o intelectuales” (Argumedo, 1993:81).

Retomando lo ocurrido en la historia, sin dudas el alejamiento del “Bebe” Ricci también debe visualizarse, más allá de las críticas posibles, como una pérdida institucional, dado que es la personas a la cual se reconocía como el caudillo de la mutual.

“El caudillo a veces es visto peyorativamente, pero en realidad el caudillo, si uno lo ve objetivamente, es alguien del pueblo que, poniéndose en un lugar distinto, de iniciativa o liderazgo, diríamos con palabras nuevas, el hombre es representante de los demás. La gente lo reconocía por que lo sentía como representante real y, este hombre o mujer, no se alejaba de la gente, había un afecto, una sintonía, una comunión, una comunicación real. Si el caudillo se perdía en el sistema organizativo de los que mandaban, con otros intereses distintos a los del pueblo, dejaba de ser caudillo popular y pasaba a ser un falso caudillo o un representante de los que tienen el poder y la riqueza. Ahora, yo creo que El Colmenar perdió caudillos, el Bebe sin duda era un caudillo, un caudillo no popular, pero un tipo de clase media que lograba interpretar a la gente, y después de Bebe creo no hubo” (Sergio Gómez Tey, Párroco de Cuartel V).

Y no sólo se trata de una persona que lograba articular, que generaba consensos, sino que para algunos actores lo que pierde la mutual con la ida del “Bebe” es la posibilidad de contar con alguien que pudiera poner en juego una **mirada estratégica**.

“(…) cuando estaba Bebe había una visión larga, entonces el tipo estaba imaginando a futuro, soñando, y yo pensaba, ¿cómo en el medio del quilombo que era El Colmenar se le iba a ocurrir comprar la Huella? Y la compró, y lo único que tiene El Colmenar hoy es eso. Cuando vienen y le ofrecen una farmacia para él, va y la pone para El Colmenar, como diciendo por qué para él, si puede servir para que crezca la institución. Bueno, yo creo que tenía siempre una visión hacia delante, que es algo que yo respeto mucho pues algo que yo no tengo, juego más corto. Y yo creo que eso lo perdió totalmente. No solamente perdió alguien que uniera a todos, sino que perdió la visión larga, que es el déficit que lo va llevando lentamente hacia una caída que no se detiene” (Mario Sánchez, abogado de la mutual)

Finalmente, al menos en lo que respecta a la historia de la mutual, la experiencia nos lleva pensar que las **prácticas políticas partidarias en lugar de contribuir a la construcción colectiva llevan a la fragmentación y el debilitamiento de la organización social**.

“A mí me parece que la historia del Colmenar demuestra la potencia de determinadas prácticas y la esterilidad de otras. Las prácticas que han quedado, o la visión que queda validada a lo largo de la historia, es que hay que confiar en la gente y en la organización democrática y en la construcción de poder cotidiano, privilegiando lo que es la atención hacia lo que es la participación comunitaria y elaborando herramientas que permitan eso (...) si en el centro de toda esta estrategia de El

Colmenar esta eso, todas las otras operaciones institucionales o electorales ayudan, pero si lo que dijimos antes no está, las otras prácticas son estériles.” (Eduardo Balán, Culebrón Timbal)

“Creo que la historia del Colmenar también muestra que la ansiedad por la resolución de las cosas por el camino electoral puede llevar a las organizaciones populares a crisis demasiado traumáticas y de las cuales no siempre se puede salir fortalecido” (Eduardo Balán, Culebrón Timbal)

Nacimiento de nuevos programas

Algo significativo en la historia de la mutual es que más allá de las dificultades en torno al transporte y las luchas internas que comienzan a darse, las actividades sociales siguen desarrollándose y creciendo. Esto nos habla de un real interés en potenciar la organización comunitaria, así como un compromiso permanente de la mutual en buscar la mejora de la calidad de vida de la población.

En 1999 la mutual recibe la visita de Naum Poliszuk, coordinador de los Programa de Extensión Universitaria “Sociales Sale a la Calle” y la “Universidad en el Barrio” de las Facultades de Filosofía y Letras y de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires, con el cual se firma un convenio. A partir de este acuerdo, durante 1999 y 2000 se desarrollan talleres con temáticas diversas dirigidos a la comunidad local y dirigentes de organizaciones sociales, lo cual implica un nuevo espacio de encuentro y diálogo que se abre. Al mismo tiempo, durante estos años continúan las actividades en el polideportivo, el Centro Educativo y el apoyo a las organizaciones de la comunidad, lo cual nos muestra que las actividades que van surgiendo no vienen a “reemplazar” sino a “sumar” a las actividades encaradas por El Colmenar.

Ya en el año 2000, y como fruto de las actividades encaradas con los jóvenes, nace el **Programa Incluir**, el cual se propone ampliar la **participación social de la población juvenil** de Cuartel V y mejorar sus condiciones de vida. Para tal fin, la mutual define tres líneas de acción: a) Educativa (que se encarga de articular con las escuelas de la zona); b) Organizaciones comunitarias (que apunta al fortalecimiento de las mismas y a promover la articulación entre organizaciones que trabajen con jóvenes) y c) recreativo-cultural (que propone diferentes actividades que promuevan la expresión individual y colectiva). Este proyecto se logra financiar gracias al aporte de la **Fundación SES** (Solidaridad, Educación y Sustentabilidad), con la cual también se comienza a pensar en un proyecto de formación denominado “Liderazgo Socio-Cultural”. Para llevar a cabo este proyecto, la mutual se pone en contacto con algunos profesionales, los cuales serían encargados de desarrollarlo.

“A fines del 2000 me llama Nancy pues estaba esto del proyecto de liderazgo comunitario en torno a la Fundación SES. Esta el tema de OMBU y Liderazgo Comunitario, estaba como dividido, eran como dos ramas, y el Diagnóstico Participativo, tres cosas” (Paula Cruz, Red Abriendo Caminos)

Lo más interesante de esta propuesta es que, por primera vez, la **mutual piensa en la formación de jóvenes**, algunos de los cuales estaban ya en relación con ella, en términos de posibles reemplazos de las personas que venían participando hacía 10 años del proceso. Esto nos indica que si bien no hubo una política de formación, al menos en este momento eso es visualizado como una complicación para el proyecto.

“Era un grupo donde había una gran expectativa por parte de la mutual, pues era visto como el semillero, la camada de renovación de todos los que habían impulsado El Colmenar (...) me acuerdo que estaba esa expectativa y era trabajar para lograr

*eso, sin condicionarlos, sin obligarlos a que tomen la batuta, pero favorecer eso”
(Paula Cruz, Red Abriendo Caminos)*

Asimismo, cobra fuerza una idea que sería central en las futuras acciones de la mutual: **promover redes sociales**. De este modo, la mutual realiza una primera apuesta, como es la conformación de una red de jóvenes en Cuartel V, que no termina consolidándose del todo.

“(...) tuvimos un intento de conformar entre las organizaciones una red de jóvenes, las ideas de siempre que las vamos reciclando y en algún momento no prenden, hasta que prenden, como fue años más tarde. En ese momento fueron como varias reuniones que no funcionaron” (Paula Cruz, Red Abriendo Caminos)

Lo interesante de esto es rescatar que si bien hay una voluntad de El Colmenar de conformar una red, en este primer momento la **propuesta no cala en las subjetividades de los otros actores**. Así, vemos nuevamente como la comunicación no puede considerarse simplemente como una transmisión de información, sino que debe entenderse como un fenómeno más complejo. En este sentido, lo que plantea Mata para pensar esta **relación entre discursos y prácticas** es que “las que compiten entre sí, las que se acoplan o rechazan, son un conjunto de interpelaciones, una maneras de constituir a los sectores populares como destinatarios de diferentes tipos de discursos” (Matta, 1991), donde nuestra tarea es “identificar el punto de encuentro, o punto de sutura, entre, por un lado, los discursos y las prácticas que intentan <interpelarnos>, hablarnos o convocarnos para que asumamos nuestros lugares como los sujetos sociales de discursos particulares y, por otro lado, los procesos que producen subjetividades, que nos construyen como sujetos a los cuales se puede <hablar>. La suturación tiene que ser pensada como una articulación y no como un proceso unilateral” (Aprea, 2004: 217)

Y, en esta línea, es interesante señalar que si bien estos primeros encuentros no terminaron conformando la red, sí la posibilitaron luego, pues abrieron la posibilidad, primero, a la realización de un encuentro de formación para los jóvenes de la zona, el cual se desarrollará en el año 2003 y, segundo, la generación de vínculos y diálogo entre los jóvenes, que hasta ese momento no existía. En otras palabras, más allá de la propuesta de conformación de una red, que podemos entenderla como una interpelación, lo que vemos juega en toda planificación son los **tiempos de los procesos sociales** y cómo **toda propuesta de organización**, como lo es una red, más que imponerse sobre un grupo **es una idea a ir construyendo**. Así, creemos en la necesidad de que **la experiencia y el propio proceso sea el que devenga en organización** y no que la organización sea “impuesta” desde un afuera.

Por otra parte, y en esta línea de trabajo con los jóvenes, hacia fines de 2000 se mantiene el diálogo con el **Ministerio de Desarrollo Social de la Nación** y se acuerda generar un nuevo programa, llamado **S.O.C.** (Servicio de Orientación Comunitaria), el cual estará destinado a mejorar la situación de empleabilidad de quienes se encuentran desocupados, poniendo foco en la población que se considera está más castigada: los jóvenes.

Finalmente, a fines de este año 2000 se inician conversaciones con la Fundación Pro Vivienda social para iniciar una línea de trabajo en busca de mejorar la infraestructura urbana de los habitantes de la zona de Cuartel V, estas conversaciones luego generarán **Comunidad Organizada**.

Algunos intentos para salir de la crisis interna

Con el objetivo de reconstruir los vínculos hacia el interior, a fines de 1999 y principios de 2000 se genera una **Comisión de Comunicación** en la mutual cuyo objetivo es *recuperar el espíritu inicial de la propuesta*. Esta comisión estuvo a cargo de una de las personas de la comisión directiva, Ceferino Bustamante, cuya preocupación estaba centrada en los vínculos al interior de la mutual:

“(...) justamente con la idea de fortalecer los vínculos, y que la mayoría entendiera que todos somos parte de la misma institución y no comenzar a fraccionar polideportivo por un lado, choferes por otro, conducción por otro, fue que pensamos un espacio de comunicación. Bueno, lo planteo en la comisión Directiva y se acepta (...) desde ese espacio comenzamos a trabajar bastante el tema de los vínculos y eso también, por otro lado, potenció una serie de reclamos. Y en un momento en donde también la institución estaba como dividiéndose desde la conducción, como dos líneas bastante confrontadas: este discurso de la lucha por un lado, de los monopolios de los grandes empresarios, y toda esa historia, y que tenemos que luchar y combatirlos, pero cuando adentro mismo nosotros no estábamos respetando los derechos de los compañeros de trabajo. Entonces, a la vez que desarrollamos este espacio, con la idea de estrechar vínculos, se potenciaba esta confrontación” (Ceferino, CD Colmenar).

La propuesta será bien vista por algunas de las personas de la mutual, aquellas que también estaban preocupadas por las divisiones internas que no hacían más que debilitar a la institución.

“(...) un punto para mí fue muy sano, que fue en la conformación del área de comunicación de la mutual, impulsada por Ceferino y Ernesto y la cuestión de que hubiera reuniones de trabajadores, donde se discutiera la crisis de la mutual, a mí me pareció muy sano ese proceso, pero está claro que había dos planos, ese espacio donde estaba abierto y se podía discutir y proponer, pero después estaba la Comisión Directiva y un ámbito más cerrado entre los que tenían otro nivel de compromiso y participación en lo que es las decisiones de la mutual, que era un plano en donde yo estaba limitada para participar por mi rol” (Paula Cruz, Red Abriendo Caminos)

Ahora bien, el tema de fondo que plantea este relato es que **no todos apoyaban la propuesta**. Es decir, **no se trataba de una voluntad institucional**, sino más bien de la **iniciativa de una persona** que era “dejada hacer” por la institución. Y en este hecho debemos reconocer muchos de los límites de este intento de informar e involucrar a otros, llamándonos la atención sobre la idea de que la **comunicación no sólo son discursos, sino prácticas, vínculos construidos y sentidos asociados a estos vínculos**. De este modo, por ejemplo, mientras a nivel discursivo la organización apoyaba cierto nivel de información hacia el interior y la apertura de espacios de diálogo y encuentro con los empleados, lo cierto es que en la práctica, por distintos motivos, las opiniones y propuesta de ellos tenían una influencia baja, en tanto y en cuanto el espacio de toma de decisiones no era abierto.

En este marco, la comisión de comunicación generará un periódico interno y promoverá reuniones entre los trabajadores a fin de informarlos de la gravedad de la situación institucional, así como buscará constituirse en el referente de comunicación de la mutual, proponiendo que todo aquel cartel o folleto que se requiera les sea pedido. Ahora, si bien logrará editar dos números del periódico interno y cumplir con las reuniones, la propuesta de la comisión no calará en la mutual y el grupo terminará diluyéndose. Y esto nos habla de la **necesidad de un apoyo político para que un grupo pueda llevar adelante tareas de comunicación**.

Por otra parte, esta experiencia nos permite señalar, a su vez, que la **comunicación sólo tiene sentido en el marco de un objetivo** (político), en tanto contribuye a él. En este sentido, si la propuesta comunicacional busca contribuir a un objetivo que no es el deseado institucionalmente, la posibilidad de desarrollarla aparecen sumamente limitadas. Más aún, estamos convencidos de que **hay una coherencia entre los objetivos que una organización se propone, el modo de desarrollarlos, y la concepción y ejercicio comunicacional que realiza**. En esta línea, para nosotros la gestión y la comunicación van de la mano y es que pensamos la **comunicación como una herramienta estratégica para una organización**, pero donde debe haber una voluntad institucional de desarrollarla y promoverla, lo cual plantea los **límites de cualquier propuesta de intervención que no sea asumida por los propios actores del proceso**.

A pesar de los intentos de algunas personas por superar las diferencias hacia el interior de la mutual, se va llegando a un momento en el cual **no había posibilidades de diálogo** entre los distintos grupos. Y acá debemos señalar algunos de los límites de los procesos comunicacionales, pues para nosotros “toda práctica es comunicacional, pero no es solamente comunicacional” (Uranga, 2002: 12). Es decir, sin tener en cuenta estos límites se corre el riesgo de “caer en lo que Daniel Prieto Castillo denomina el imperialismo de la comunicación: todo es comunicación y la comunicación se constituye en una especie de bálsamo que todo lo puede y todo lo cura. Asumiendo esta mirada se llega incluso a perder de vista que los conflictos sociales son el resultado de opciones económicas, políticas y culturales y que aunque se expresen comunicacionalmente y se manifiesten a través de los mensajes, no pierden su condición determinante. En otras palabras: no hay soluciones comunicacionales a conflictos políticos. Aunque sí hay maneras de entender esos conflictos a través de los mensajes de los actores, de la información que generan, de sus formas de relacionarte, es decir, de la comunicación” (Uranga, 2002: 3).

Es decir, lejos de la posibilidad de pensar la comunicación como una herramienta racional que pueda permitirnos el intercambio de discursos meramente argumentativos, sostenemos que **la verdad es una construcción social** que se “constituye en función de las relaciones de poder, de relaciones entre seres humanos, de prácticas sociales” (Uranga, 2002: 6) donde se ponen en juego intereses, sentimientos y experiencias pasadas. Y la **comunicación no puede ser pensada**, en este sentido, **como una instancia autónoma**, que está **por fuera de estos procesos** y permitiría el diálogo entre las diferencias, sino que la comunicación se da atravesada por esas relaciones de poder, esas experiencias y sentimientos. Así, nos parece, podemos entender cómo es que en la Comisión Directiva de la mutual se formen **bloques de opinión que no logran escuchar y entender** uno al otro.

“Y esto es lamentable que haya pasado, pero es también parte de la historia, y de los errores que se cometieron. Ponele que hubiera que decidir sobre un proyecto, sobre determinada cosa y lo presentaba un compañero, pues en el Consejo todos teníamos responsabilidades en otros sectores, y el otro, por más que fuera muy bueno, con tal de oponerse lo hacía miércoles, hubo eso. En ese sentido fue medio jorobado. Quizá algunos se aliaban para voltear a alguien y lo hacían, esa es una parte mala, pero pasó, un error grande” (Liliana Cóceres, CD Colmenar).

Es decir, lo que tenemos en estos momentos es una **priorización de la disputa interna**, en términos de quien toma las decisiones y decide la marcha institucional, antes que un análisis de qué era lo más conveniente para la institución. Esto implicará la imposibilidad de entender los planteos del otro, la voluntad de comprender al otro.

“(…) cuando el grupo, Silvia, Nancy, Marisa, Ceferino, Andrés, Ernesto, decía que el transporte no era tan importante, pues El Colmenar podría hacer otra cosa, uno

entendía, o te hacían entender, que nosotros no teníamos que estar más, pues si El Colmenar podría estar sin el transporte, nosotros no teníamos que estar. Y se veía como si fuera algo demasiado opuesto. Y, en realidad, es algo que nosotros también siempre dijimos, que el transporte no es lo fundamental, es lo que tenemos hoy y es lo que estamos dispuestos a sostener. Y nosotros no queríamos escuchar, nuestro discurso era que las ONG viven de los pobres y las ONG necesitan de los pobres pues así dan talleres y cursos donde cobran sueldos importantes y muchas veces esos talleres no sirven (...) Hoy por hoy sabemos que ese grupo no era eso, pero era como que en ese momento nos encasillábamos y no nos podíamos escuchar” (Daniel Barrios, CD Colmenar).

En este marco, se intenta en las reuniones de Comisión Directiva llegar a cierto consenso, pero las diferencias son notorias entre los distintos planteos, lo cual complicaba una decisión compartida. Esto también nos llama a una reflexión importantísima, y es que para que la comunicación pueda generar espacios de encuentro, articulación entre los actores, proyectos comunes, debe haber **voluntad** en estos actores de **ser parte de un proyecto compartido**, de superar las diferencias focalizándose en lo común, dado que sin esta actitud la comunicación encuentra sus límites. En este sentido, **la comunicación puede contribuir a esta construcción de una voluntad** en una primera instancia, **pero no puede ella, por sí sola, generar tal voluntad**.

“(…) fue muy difícil luego de que Bebe no estaba, pues tenía que surgir la decisión por consenso, consenso que no estaba. Y todo se hacía muy largo e improductivo, pues nunca salía nada, no había acuerdo, había una predisposición a la pelea, así que fue muy difícil” (Daniel Barrios, CD Colmenar).

Crisis en el país- Gobierno de la Alianza

Como habíamos señalado, la permanente recesión económica que atraviesa nuestro país va restando fuerza al candidato peronista a la presidencia, Eduardo Duhalde, con lo cual en las elecciones de 1999 triunfa el candidato de la Alianza, Fernando De la Rúa, con el 48,5% de los votos.

La propuesta de la Alianza ponía foco en la estancada economía y en erradicar la corrupción que se había instalado con el gobierno de Menem. Ahora bien, el gobierno no criticaría el Plan de Convertibilidad, lo cual nos permite señalar que este gozaba de acuerdo, incluso en aquellas fuerzas políticas que se mostraban como opositoras (Svampa, 2005: 54). Y esta falta de crítica suponía otorgar primacía al mercado como mecanismo de inclusión social (Svampa, 2005: 73), con lo cual las bases del modelo que había llevado al país a altísimas tasa de desempleo y a una fragmentación social sin precedentes se mantenía sin modificaciones bajo un discurso que proponía revertir la situación.

Al inicio de su gestión, De la Rúa nombró a José Luis Machinea como ministro de economía y continúa la política de recorte del presupuesto del Estado para sanear el déficit fiscal. Así, a fines de diciembre de 1999 el Senado aprobó un presupuesto para el año 2000 que incluía un recorte de 1.400 millones de dólares y convertía en ley el denominado “impuestazo”, extendiendo el IVA y aumentando las contribuciones de ganancias y bienes personales, medidas que, según de la Rúa, eran necesarias para llegar a la meta de déficit fiscal de 4.500 millones de dólares.

Por otra parte, la segunda bandera impulsada por el gobierno de la alianza, la transparencia, se caería a pedazos. En agosto de 2000 sobrevino la crisis a raíz de las graves acusaciones al Ejecutivo sobre sobornos en el Senado para aprobar la polémica Ley de Reforma Laboral pactada con el FMI para conseguir su ayuda. Los

principales denunciados fueron el ministro de trabajo, Alberto Flamarique y el jefe de la SIDE, Fernando de Santibañes, un banquero miembro de la ÜCR y amigo personal del presidente. Restándole importancia al asunto, De la Rúa nombró al primero de ellos como Secretario General de la Presidencia y, en consecuencia, el vicepresidente Carlos Alvarez renunció a su cargo, se rompía la Alianza.

En diciembre de 2000 el Gobierno obtuvo un crédito de 30.700 millones de dólares al que denominaron “blindaje”. Pero la ineficiente gestión de Machinea abrió paso a un nuevo ministro, Ricardo López Murphy, a quien se le encargó un programa de austeridad que fue rechazado con una ola de protestas en todo el país. El Ministro debió renunciar el 20 de marzo, con lo cual De la Rúa llamó a Domingo Cavallo, ex ministro de economía de Menem.

Apenas nueve días después de asumir el cargo, el ministro era investido por el Congreso con poderes especiales que le permitirían gobernar por decreto, transformándose de ese modo en un súper ministro. Con estos poderes, se buscaba que Cavallo pudiera controlar la evasión de capitales, disminuir el gasto público y aumentar los ingresos a fin de recuperar liquidez y reducir la necesidad de refinanciación de la deuda externa. Mientras tanto, la situación social se deterioraba y había huelgas y disturbios por los bajos salarios y las malas condiciones laborales.

Sin dar cuenta de ello, a finales de mayo el gobierno anunció nuevos recortes en el gasto público por 938 millones de dólares, que incluían reducciones en los salarios de los trabajadores del Estado. Esta postura se ratificó en junio después de la segunda huelga general de las centrales sindicales contra el programa de ajustes. Así, Fernando De la Rúa, “en su intento desesperado por mantener el mismo modelo económico, fue de ajuste en ajuste creando las condiciones para el estallido social” (Cavarozzi, 2002).

En las elecciones legislativas del 14 de octubre los justicialistas obtuvieron el dominio de las dos cámaras del Congreso. El desencanto de la sociedad se hizo sentir en lo que se denominó “voto bronca” (21,1%) y en el alto porcentaje de votos en blanco (26,3%).

El 1 de diciembre de 2001 Cavallo decretó el estado de excepción monetario, que implicaba la inmovilización parcial de todos los depósitos bancarios durante 90 días, topes de hasta 250 pesos o dólares por semana en las extracciones de efectivo y la imposición del uso de tarjetas de crédito y débito para la realización de pagos. Esta medida, conocida como “el corralito”, tuvo como consecuencia la disminución del consumo y la actividad productiva, con lo cual diversos actores sociales dispusieron movilizaciones y paros en protesta por la situación, produciéndose algunos saqueos a comercios. El Gobierno nacional respondió con la dimisión de Cavallo y la declaración del estado de sitio, decisión que fue *repudiada durante* los días 20 y 21 de diciembre con cacerolazos de protesta y movilizaciones que la policía reprimió duramente y dejó un saldo fue de 27 muertos y decenas de heridos en todo el país.

Ante la gravedad de la situación, De la Rúa invitó al justicialismo a participar de un gobierno de “concertación nacional”, pero los justicialistas no aceptaron y el presidente renunció. Para tomar idea de lo que implicó este modelo de modernización excluyente, es importante señalar que “mientras que en la década del 90 la población económicamente activa (PEA) creció un 28 %, el desempleo creció un 156,3 % y el subempleo un 115,4 %. La pauta general fue el crecimiento de la productividad, con escasa generación de empleo y deterioro creciente de las condiciones laborales”. (Svampa, 2005: 34)

Argentina se encontraba en una de las crisis institucionales más profundas de su historia, cuya manifestación sería la sucesión de cinco presidentes en unos pocos días, decretando uno de ellos, Adolfo Rodríguez Saá, el default de la Argentina. Finalmente, el Congreso Nacional nombró luego a **Eduardo Duhalde** para completar el mandato de De la Rúa.

Al asumir Duhalde, el 1º de Enero de 2002, nuestro país se encontraba en default, atravesaba cuatro años de recesión, se preveía que el Producto Bruto Interno sería negativo durante el 2002 y la situación del empleo y la pobreza eran más que preocupantes: “en octubre de 2001 la desocupación pasó a 18,3 % y tuvo un segundo pico de 21,5 en mayo de 2002, después del colapso del modelo de la convertibilidad. Mientras tanto, la pobreza saltó en 2002 al 54,3 %, para descender el segundo semestre de 2004 al 40 %, muy por encima del umbral registrado durante toda la década del 90” (Svampa, 2005: 35).

El nuevo gobierno se conformó en medio de una profunda “crisis global” (concurrían simultáneamente la crisis económica, la crisis política y la crisis social) y el presidente manifestó reiteradamente que terminaba “la etapa de alianza del Estado con el capital financiero” y comenzaba una etapa de “alianza del Estado con la producción”. A partir de este discurso, se derogó la Ley de Convertibilidad, produciéndose una **devaluación** de la moneda.

De este modo, y más allá de las críticas por el modo en que se llevó a cabo la devaluación, con las medidas de emergencia el gobierno de Duhalde dio un nuevo perfil a la economía argentina. Se cuestionaron las privatizaciones de los años noventa, amenazando implícitamente a las inversiones extranjeras con mayores regulaciones a su funcionamiento o a la repatriación de utilidades. El presidente proclamaba en todos los tonos su aversión a una estrategia de desarrollo sustentada en el libre mercado y se mostraba complacido de adoptar medidas que apuntaran a su desmantelamiento.

En lo que respecta a la mutual, estos tiempos de crisis económicas irán deteriorando su capacidad financiera. Más aún, la devaluación de la moneda coloca a la mutual ante un grave problema, ya que muchos de los insumos para el transporte son importados. Así, **los costos de la actividad suben al mismo tiempo que los ingresos disminuyen.**

Estalla la crisis del país – el servicio de transporte se complica

La agudización de la crisis económica del país que relatamos provocó, desde fines de 2001, un **aumento del 150% del precio del gas oil**, así como de los insumos utilizado por los vehículos de la mutual, en tanto muchos de ellos debían ser adquiridos del exterior, a un costo de 3 a 1 luego de la devaluación cuando antes se hacía 1 a 1. Esto generó una seria crisis financiera en El Colmenar, que se tradujo primero en una reducción de los salarios y, luego, directamente, en una importante reducción de puestos de trabajo, poniendo en serio riesgo el sostenimiento del servicio mismo.

De este modo, el servicio de transporte que hasta el 2001 había sido sumamente rentable, permitiendo financiar muchas de las actividades sociales, comienza cada vez más a perder rentabilidad:

“El servicio, hasta que se produzco la crisis de fines de 2001, fue altísimamente rentable. Lo que sucede es que, en realidad, el servicio de transporte, con un excedente importante, permitió cubrir múltiples actividades mutuales que

capitalizaron desde el punto de vista social la actividad de la mutual. Y, en ese sentido, uno puede decir que hubo actividades sin excedentes, pero que desde el punto de vista comunitario fueron muy importantes. De hecho, las actividades realizadas en materia educativa, con Tercera Edad, con Jóvenes, el Polideportivo, fueron actividades que pudieron realizarse, desde el punto de vista financiero, pues la actividad en su servicio de transporte podía sostenerse cómodamente. Incluso, de por sí, el servicio de transporte por sí solo exigía una estructura de administración importante, con lo cual colgar de ahí otros servicios, colgar de ahí otras cosas, no es significativo pues los costos fijos se pagan del Transporte” (Claudio Fiorucci, Contador Colmenar)

Asimismo, no sólo los costos del servicio suben, sino que desde diciembre de 2001 el servicio de transporte había disminuido en un 20% la cantidad de pasajeros que abona arancel, aumentando el número de pasajes gratuitos. A esto debemos agregar que la mutual nunca aumentó su arancel.

“El 2001 fue un año donde las dificultades económicas en los sectores populares, que son los gruesos de los socios de El Colmenar, disminuyeron su capacidad de pago del arancel, a punto tal que, por un lado, estos aumentos de los costos jamás se tradujeron en un aumento del arancel. Es más, hoy el arancel vale lo mismo que hace 10 años, después de la crisis. Por otro lado, si uno analiza el 2001, la cantidad de socios que viajaban era menor. Primero, por que aumentando la desocupación los socios no tenían motivo para viajar, muchos socios viajan para ir a trabajar y si no trabajan, no viajan. Y al mismo tiempo, ciertas dificultades para pagar su cuota (...) Y desde diciembre de 2001 en adelante, me parece, ya no hay más nada que explicar”. (Claudio Fiorucci, Contador Colmenar)

En este marco, la mutual comienza a estudiar la posibilidad de generar una nueva organización que acoja en su seno las actividades dirigidas a la comunidad en general (no dirigidas exclusivamente a socios), con la finalidad de dar transparencia y coherencia a sus propuestas y optimizar los recursos disponibles. Fruto de estas reflexiones, a fines de 2001 se conforma la **Unidad de Gestión Social**, que será la futura Asociación Labranza. Es decir, la mutual comienza a pensar en la idea de **separar las actividades sociales de la actividad del transporte de pasajeros**.

Lo concreto, entonces, es que esta situación de “bonanza” que vivirá la mutual en sus inicios ira paulatinamente disminuyendo y se terminará a fines de 2001:

“A mi me parece que fue todo mucho más claro luego del 2001, una goma que valía \$ 150 pasó a valer \$ 450, y el arancel siempre fue el mismo. El combustible que valía 55 centavos, pasó a valer un peso treinta, y nosotros gastábamos 125.000 litros de combustible por mes (...) Para mí la caída del servicio fundamentalmente tuvo que ver con lo económico, pues andando bien El Colmenar, la gente opta por El Colmenar, eso lo veíamos, veías tres Perlita y dos Colmenar, y los dos de El Colmenar iban llenos.” (Ceferino, CD Colmenar)

Estas complicaciones económicas hacen que las posibilidades de mantener los coches sean cada vez más difíciles, quedando aquellos empresarios de menos recursos sin posibilidad de continuar prestando servicio. Así, encontraremos que desde estos momentos **comenzará a reducirse la flota de la mutual**.

“(…) se empieza a no poder mantener los coches, sobrevivió el más fuerte, a los más débiles los llevó la corriente, y al haber una disputa y menos recursos económicos, eso también se tradujo en una disputa política dentro de los espacios” (Luis Godoy, CD Colmenar).

Por otra parte, también a mediados de diciembre de 2001, antes del estallido de la crisis, la mutual participa institucionalmente de la Consulta Popular lanzada por “Frente

Nacional Contra la Pobreza” impulsado por la Central de Trabajadores Argentinos (CTA), solicitando “seguro de desempleo y formación para todos los desocupados”. La participación de la localidad fue sumamente importante en cuanto a las organizaciones involucradas en el plebiscito y el caudal de votos obtenidos (12.100 votos en 19 barrios, mas del 23% de los votos de todo el distrito de Moreno).

Otra de las características de la mutual: la imprevisión económica

Una de las improntas de la mutual, que hemos podido visualizar a lo largo de este trabajo, es su compromiso con la comunidad y la preeminencia de una **lógica distributiva**, más que acumulativa de los recursos. Esto implicó que los excedentes generados por el transporte, la actividad central de la mutual, financiara distintas actividades, tanto políticas como sociales, por mucho tiempo.

Esta característica, a su vez, hizo que en la mutual no pensara en el futuro y generara algún tipo de reserva, sino que **todo el dinero ingresado era reinvertido** en la comunidad de pertenencia, tanto en sueldos para los empleados así como en proyectos sociales y militancia política. De este modo, no importaba cuánto dinero ingresara a la mutual, éste era utilizado en todas las actividades descritas en este trabajo, por lo cual las **cuentas siempre estuvieron más o menos al límite**.

“Siempre faltaba la guita, en el tiempo que estuve yo la plata era un recurso escasísimo” (Bebe Ricci, Fundador Colmenar)

Es decir, la carencia de recursos monetarios no se debía tanto a que el servicio no fuera rentable, sino a una lógica de gasto que la mutual llevaba adelante, en tanto priorizaba la distribución de sus recursos. Y en esta lógica de distribución, además, se priorizaba los deseos, el optimismo, por sobre un análisis riguroso de la realidad a fin de tomar las decisiones.

“Siempre hubo un hasta ahí, pues siempre se priorizaron los gastos sociales. Si uno hubiera sido más mezquino, quizá hubiese sido más rentable para los trabajadores de la mutual. Yo creo que hubo particularmente un año, creo que el 1997, donde parecía que El Colmenar se había consolidado, hubo un excedente y creo que ahí hubo un error nuestro, donde creímos realmente que se trataba de una consolidación y no guardamos. En algún momento, en ese año, '96 o '97, donde el sueldo más bajo era de \$ 1.000 y el más alto \$ 2.000 pesos, y eso fue exceso de optimismo. Pues después, inmediatamente, hubo que achicarlo, pues no era sostenible” (Sergio Ebis, CD Colmenar)

Lo interesante de este proceder es que el análisis del proceso también ha servido como una enseñanza para la gente de la mutual, que hoy no procedería de la misma manera:

“(…) en ese momento yo era el que manejaba los números y me preguntaban si era posible, y uno decía que sí, pues pensábamos que era posible pues de algún lado iba a salir. Y, de hecho, fue una ingenuidad decir eso, pero que en realidad uno lo veía como justo, pues fueron 8 años de mucho sacrificio, donde uno puso mucho, y que si había, uno veía que había que devolverlo en los compañeros que habían hecho posible ese excedente, pero fue hecho a la ligera. Si hoy el Colmenar tuviera excedente no procederíamos de esa manera, sabríamos que tendríamos que guardar, que hay que pensarlo mejor...” (Sergio Ebis, CD Colmenar)

Considerando esta lógica, podemos entender por qué la mutual, que por mucho tiempo manejó importantes recursos, no tuvo algún resto para afrontar la crisis que se vivió en nuestro país. En este sentido, lo concreto es que El Colmenar basaba su

fuerza en la **capacidad de articulación con otros**, en las **alianzas** que se establecían, en su fortaleza social y comunitaria y no tanto económica.

Por otra parte, es importante señalar que si bien los ingresos por el servicio de transporte de la mutual fueron crecientes desde 1991, durante muchos de sus ejercicios el equilibrio de la mutual era logrado a partir de subsidios recibidos por otros actores, cosa que también disminuyó en los años de crisis económica de la mutual.

En definitiva, lo que sucedió en la mutual fue una falta de previsión económica, un “vivir” el presente que no tenía una planificación a futuro, pero que debe ser **contextualizado** en el marco de los **valores comunitarios que rigen el proyecto**. Y aquí, nuevamente, lo que debemos considerar para nuestros análisis es la **existencia de otras lógicas y racionalidades**, que deben ser consideradas en todo diagnóstico que realicemos para no “imponer” nuestra mirada del mundo, sino comprender la lógica de los actores y con ellos buscar las mejoras de sus propias prácticas.

“(…) hubo capacidad de ahorro que no se aprovechó por falta de un equilibrio, pero creo que hay que entender que la mutual fue, es y será, mientras exista, una ONG de barrio. A diferencia de otras organizaciones sin fines de lucro que quizá se constituyen con aportes de empresas, empresarios o de instituciones de gran porte, y que tienen entre sus cuadros profesionales, técnicos, vinculaciones, experiencias, conocimientos, esto es una ONG que las tres primeras personas que conocí eran tres personas que habían terminado su colegio secundario, pero no tenían ni una formación ni técnica, ni profesional, ni de experiencia, ni de gestión empresarial. Y con una visión de alta intensidad en el trabajo social, con lo cual la imagen respecto al dinero que hubo en la mutual fue de cierta aversión. Esto es, acumular dinero está mal, una versión un poquito maniquea, pero que también tiene un contexto en donde uno asocia la acumulación de dinero a la distorsión de los fines de la mutual. Es decir, si hay gente que en el barrio a 5 cuadros de donde estamos, que tiene necesidades, yo no puedo estar juntando plata, tengo que poner la plata ahí. No digo que exactamente pasó esto, pero creo que era la imagen que se tenía respecto a la acumulación de dinero.” (Claudio Fiorucci, Contador Colmenar)

“No hubo una previsión (…) a mí me hubiera gustado tener la posibilidad de ir guardando. De hecho, en el 2003, desde mediados de 2003 hasta diciembre de ese año, yo pude ir guardando algo de plata que nos sirvió a nosotros para pasar Enero y Febrero, que son meses bajos para nosotros y, así y todo, me quedó algún saldo para ir saliendo del apuro cuando estábamos en una situación jodida” (Liliana Cóceres, CD Colmenar).

Por otra parte, si bien podemos hablar de una imprevisión económica, si uno analiza lo realizado por la mutual tiene que señalar que todo lo que no fue ahorro fue **inversión social**.

“(…) en cuanto a la imprevisión de no ahorrar, yo creo que fue tal pero, estrictamente, lo que no se ahorró fue inversión social en Cuartel V, con lo cual ahí también ese es otro punto a tener en cuenta” (Claudio Fiorucci, Contador Colmenar)

Ahora bien, más allá de todo lo señalado, también encontramos no **muy buenos manejos de los ingresos**, con muchas deudas que empleados, y sobre todo choferes, mantuvieron con la mutual y que no pagarían, dado que se trataba de cosas arregladas de palabra. Estas deudas significarán importantes pérdidas para la mutual, pues luego estas personas se irían sin pagarlas. Esto nos ratifica esta idea de **desorden administrativo** e informalidad que ya hemos señalado.

Finalmente, tampoco ayudó a la mutual que hubiera cierto grado de **derroche** de los recursos con los cuales se contaba. Aunque, desde ya, esto no fuera el punto central.

“Hubo mucho derroche dentro de la mutual (...) Y empezaron los recaudos recién en los dos últimos años, sino antes se derrochaba muchísimo, y eso tenía que ver también con lo político, el apoyo al grupo político queriendo obtener el poder del Municipio.” (José María, empleado de la mutual).

Estos derroches se daban en cuestiones tales como el pago de seguro a particulares o bien el pago de comida en lo que son las reuniones de la Comisión Directiva.

“En una época se pagaban hasta los seguros de los autos particulares, y yo preguntaba, ¿pone el vehículo para su trabajo en la mutual? Pues si no lo hace, no hay por qué pagarle. A mí me costó bastante. No se tenía la mirada del cuidado...” (Liliana Cóceres, CD Colmenar).

“Yo me acuerdo que en ese tiempo del kiosco, que estaba dentro de El Colmenar, sacábamos cosas y lo pagaba el Colmenar; y cuando teníamos reunión de Comisión Directiva comíamos todos y pagaba el Colmenar. Y todo era a cuenta del Colmenar. Y había una frase que decía el Bebe: <¿cuando la plata fue un problema para nosotros?>. Y llegamos a acunar \$ 100.000 pesos en contra del Fondo de Riesgo” (Daniel Barrios, CD Colmenar)

Así, lo que aparece en el análisis es que no había en la mutual un **criterio para definir prioridades**, sino que aparecía una demanda y, si tenía plata, se utilizaba, y luego se veía que hacer. De más esta decir que esta ausencia de criterio está dada, a su vez, por una ausencia de concertación por parte de los dirigentes respecto a cuales eran las prioridades institucionales¹, lo cual es entendible por la existencia de estas esferas separadas que mencionamos en la mutual.

“(...) te pongo un ejemplo, pero así fui para todo. Tenemos tanta plata y me preguntaba cuánto podemos gastar, y yo les preguntaba cuáles son las prioridades, esa era mi tarea, siempre la he hecho desde que estoy, más ahora que soy Tesorera de la mutual. Antes de ser tesorera estaba en Administración, pero tenía esta postura, venían a pedir plata para hacer algo y les preguntaba para qué, evaluemos si hace falta o no hace falta, busquen precios, fui cuidando hasta al mismo detalle. Y me daba un poco de bronca, pero bueno, tenía que ocupar ese lugar pues si entraban mil pesos vos no podes gastar dos mil. Hay que gastar lo necesario y si podes dejar 100 pesos para algo” (Liliana Cabrera, CD Colmenar).

Esta **vivencia**, la **experiencia**, como ya señalamos, se transforma en **fuentes de aprendizaje**, de autoanálisis de lo realizado:

“(...) no tendríamos que haber sufrido tanto la crisis. El transporte en su momento dejaba buena plata, lo que pasa es que no se invirtió en cuestiones vinculadas con el servicio, no se capitalizó. Se le dio trabajo a mucha gente, eso es cierto, pero vos, cuando realizas una actividad, te tenes que capitalizar, yo lo veo así. No es que yo diga que sólo eso se hace comprando un colectivo o comprando un predio, hay otras cuestiones también” (Liliana Cóceres, CD Colmenar).

Nace el proyecto Redes Solidarias

En el medio de estos conflictos económicos e institucionales, desde febrero de 2001 El Colmenar comienza a pensar conjuntamente con **Fundación Pro Vivienda Social** el proyecto **Redes Solidarias**, un programa de **desarrollo local** cuyo objetivo es abordar el desarrollo urbano, social y de servicios básicos a través de las propias comunidades, apoyado en el desarrollo de los vínculos sociales existente, permitiendo

¹ Otra lectura posible es que **todo era prioridad institucional cuando se trataba de problemas comunitarios**.

que las familias gestionen proyectos de gran envergadura: redes públicas de gas y agua potable, saneamiento, iluminación y asfalto, entre otras cosas.

Este proyecto propone impulsar un **modelo de gestión social** que, basado en el protagonismo de los vecinos y en el desarrollo de las capacidades y saberes de los grupos y organizaciones, intente abaratar costos y lograr que todos puedan acceder a los servicios. En este marco, y luego de una serie de conversaciones con distintas organizaciones y vecinos, el primer proyecto barrial que surgió fue el de la **Red de distribución de gas natural** para Cuartel V, pensándose para la primera etapa del proyecto la construcción en los barrios Anderson, Namuncurá, Don Máximo, L.N.Alem y José C. Paz. A tal fin, la mutual y la Fundación Pro Vivienda Social convocó a todas las organizaciones, instituciones y grupos de cinco barrios y se les propuso formar un Consejo desde el cual impulsar el proyecto de la red de distribución de gas y otros que las organizaciones definan. Nace **Comunidad Organizada**.

En este año 2001, el **modelo de gestión** se presentó en un concurso lanzado por el Banco Mundial, al tiempo que se inician conversaciones con otros actores, entre ellos la Empresa Gas Ban y el Ministerio de Desarrollo Social de Nación, buscando generar la viabilidad técnica y económica necesaria para el proyecto.

Por otra parte, durante el 2001 se llevan adelante diversas actividades en el marco del programa **INCLUIR**: se genera un **grupo de voleibol** donde participan 25 jóvenes, un **taller de murga**, al cual concurren 27 adolescentes y jóvenes, **talleres de radio, fotografía y ajedrez** y diversas **capacitaciones**, que derivan en el desarrollo de un **Sistema de Formación en Liderazgo Socioeducativo**. A su vez, se comienza a apoyar a distintos grupos de trabajos comunitarios a través del **Programa Ombú²** y desarrollan distintas **jornada con escuelas**, donde participan 400 jóvenes.

Asimismo, surge la posibilidad de presentarse a un subsidio del Ministerio de Desarrollo Social, a través del **PROAMBA**, y la mutual escribe un proyecto destinado a los jóvenes, el cual será aprobado. Con el mismo, se construye un **tinglado** de 16 x 21 metros, acondicionado para actividades deportivas cubiertas, provisto de gradas, sillas, redes de voleibol y básquet, con capacidad para 400 personas en un evento. Este tinglado permitirá, luego, el desarrollo de un grupo de jóvenes nucleados en torno a un centro deportivo.

Finalmente, también en este año se lleva adelante las tareas del **Servicio Ocupacional Comunitario** (S.O.C), brindando información acerca de bolsas de trabajo, agencias de empleo eventual, programas de empleo y ofertas de capacitación existentes. Sus acciones llegaron a atender a 600 personas, muchos de ellos jóvenes. Por falta de fondos el servicio se suspendió a fin de año.

² Se trataba de dinero disponible para financiar proyectos de los propios jóvenes, a los cuales se ayudaba en su formulación y gestión.

Capítulo 7

El camino hacia las redes sociales

En diciembre de 2001, ante los acontecimientos de convulsión social, El Colmenar, junto con la **parroquia Sagrado Corazón**, impulsa un espacio de reflexión con quienes daban servicio alimentario a la comunidad. Cerca de 40 organizaciones y grupos que participaban en diferentes espacios (la red de comedores parroquiales, el Frente Nacional Contra la Pobreza, Comunidad Organizada y grupos independientes) pusieron en marcha una red nueva: **"Red Solidaria de Cuartel V"**. Esta organización tomó como primer objetivo reforzar y recuperar la capacidad de respuesta de los espacios donde se daba alimento.

"(...) nos agarra diciembre del 2001, los saqueos, y la reacción que se da en Cuartel V, por todo lo previo sembrado en lo que es relación entre organizaciones, que no existe en otro lado, del 21 de diciembre estar juntándose en la Iglesia todas las organizaciones, más de 50 personas, donde se discutía qué hacer. Y es ahí que se forma la Red Solidaria de Cuartel V, donde se van dando objetivos de corto plazo primero, esto de responder. Así que se arman dos comisiones, una de apoyo a comedores, otra de comunicación, tres en realidad, pues hay otra de desarrollo de recursos, que tenía más que ver con esto de manguear, salir a reclamar una respuesta del Estado y al mismo tiempo manguear a empresas, ya que habían colaborado con la crisis, que colaboraran al menos con los paliativos" (Paula Cruz, Red Abriendo Caminos)

Lo interesante de este relato es que no sólo nos describe la situación vivida, sino que reconoce que lo vivido no hubiera sido posible sin las relaciones existentes entre las organizaciones de Cuartel V, lo cual nos permite valorar la fuerza de estos lazos. Esto nos habla de un **entramado organizativo en la zona de Cuartel V**, que no está ausente de tensiones o miradas diferentes sobre la realidad, pero que actúa de manera colectiva ante la gravedad de las situaciones sociales.

La mutual puso a disposición de la red a trabajadores propios que se encargaron de coordinarla, así como dispuso del espacio para posibilitar el encuentro. En este sentido, encontramos otra de las características a resaltar de la mutual: cuando se le daba prioridad a algún proyecto **todas las personas de la mutual hacían su aporte** a él, desde sus distintos lugares, desde esa diversidad que por mucho tiempo permitió construir la institución. Esto podía visualizarse, sobre todo, en momentos de crisis y conflicto, donde la mutual asume, por lo común, un rol de liderazgo en Cuartel V, el cual es reconocido por las organizaciones de la localidad.

"(...) todos los referentes de la mutual jugaron un rol en el proceso de organización de la red. En los primeros meses hubo un acompañamiento pleno de la mutual, todas las fuerzas, eso es lo que suele pasar en los momentos de crisis o conflicto, donde El Colmenar asume ese rol de liderazgo y se ponen todos los recursos y todas las fuerzas hasta que la cosa se recompone o se empieza a organizar de otra manera y después, bueno se fue dando" (Paula Cruz, Red Abriendo Caminos)

Y este rol de liderazgo de la mutual no estará exento de conflicto, en tanto habrá algún tipo de desacuerdo con otro de los actores de mucha influencia en el territorio, como es la iglesia.

“La red comienza a reunirse en el Iglesia Sagrado Corazón y después en esas cuestiones, pues en Cuartel V hay experiencia de organización y reunión, pero también hay válvulas que también explotan, no sé que problema hubo, seguro en torno a quien lideraba el espacio, si la Iglesia o El Colmenar, y se termina con que el espacio de reunión pasa a ser la Huella” (Paula Cruz, Red Abriendo Caminos)

Sin embargo, estas diferencias no cortan la posibilidad de generar la red, conformándose un equipo de búsqueda de recursos y un grupo de comunicación. Asimismo, se realiza un festival musical en el policultural de la mutual cuya entrada fue un alimento y comienza a discutirse la posibilidad de poner en marcha un proyecto de huerta y granja comunitaria.

Esta actividad en el polideportivo es la última que se realiza allí, ya que la crisis económica y el inicio de distintas actividades que comienzan a tomar a La Huella como cede, hace que a fin del 2001 se tome la decisión de dejar el espacio del poli para instalarse en el predio adquirido: La **Huella**.

A principio de 2002 el proyecto presentado al Banco Mundial es premiado al ser elegido entre 2.400 proyectos de todo el mundo. A partir de este logro, se avanza con la propuesta y el 6 de octubre se conforma el Consejo denominado **“Comunidad Organizada”** con la participación de 20 organizaciones. El Consejo eligió un secretariado y tres comisiones de trabajo, alquilando un local para su funcionamiento y editando un periódico para comunicar la propuesta a los vecinos. Asimismo, además de la plata obtenida del concurso, y como fruto del reconocimiento a su trabajo comunitario, se llega a un acuerdo con el Fondo Capital Social (**FONCAP**), del cual se recibe un crédito para llevar adelante la primera propuesta definida por las organizaciones sociales: la red de gas.

Por otra parte, el 2 de mayo se concreta una de las iniciativas que se habían discutido con las organizaciones sociales de la “Red Abriendo Caminos”: el proyecto de huerta y granja comunitaria. De este modo, y a partir del trabajo conjunto de la Fundación Pro Vivienda Social y la mutual surge la **Escuela Agronómica “El Surco”**, que toma la tarea de formar miembros de organizaciones comunitarias en el oficio de huerta y granja, así como la gestión y el acompañamiento de los proyectos productivos locales. Desde este espacio se impulsa: a) el desarrollo de huertas comunitarias para el abastecimiento de los servicios alimentarios de la zona; b) huertas familiares para el abasteciendo de las familias; c) huerta productiva tendiente a la comercialización de alimentos frescos.

Todos estos acontecimientos no hacen más que ratificar una nueva modalidad de trabajo que surge en la mutual: **el trabajo en red**.

Estalla el conflicto en transporte: creación de COLTRANS

La crisis del servicio de transporte de la mutual se torna más grave a principios de 2002, dado que los prestadores privados comienzan a no tener márgenes de ganancias e, incluso, afrontar algunas pérdidas.

“(…) el dueño del colectivo es un empresario, con lo cual lo que él gana es rentabilidad para él, ganancia, mientras que lo que le queda a la mutual es excedente, no rentabilidad o ganancia. A medida que disminuye la rentabilidad del dueño, pagar esa cuota de ahorro para autoseguro fue costando cada vez más, hasta que al final ese fondo desapareció y el que tenía que hacer frente al pago era solamente la mutual. El servicio pasó a ser deficitario, y altamente deficitario en enero del 2002.” (Claudio Fiorucci, Contador Colmenar)

Esto lleva a una serie de conflictos entre la comisión directiva y los empresarios, que se resuelven mediante una reunión en **marzo**. Como fruto del acuerdo con ellos se resuelve: a) Formar una **Comisión de Transporte**; b) Designar a **Daniel Barrios** como **Jefe de Servicio**; c) Crear un **Fondo de Riesgo** y designar para su acompañamiento y control a Luis Godoy, Andrés Carballo y Mario Sánchez (por la mutual) y Alfredo Schonfeld, Daniel Breglia y Roberto Mattioz (por los propietarios); d) Creación de una **Oficina de Choferes**, a cargo de Ceferino Bustamante y Diego Villalba; e) Creación de una **Comisión de Nuevos Recursos** a cargo de Sergio Ebis y Claudio Fiorucci (por la mutual) y Oscar Schonfeld y Alberto Paronetto (por los propietarios). Por otra parte, también en esa reunión se acordó la constitución de un **Comité de crisis**, que asumiría la conducción de la mutual por 6 meses a fin de realizar un diagnóstico y brindar información para la toma de decisiones respecto al rumbo a seguir.

Lo significativo de este conflicto con los componentes es que surge cuando la situación económica llega a un límite, lo cual requiere que la mutual comience a tomar resoluciones que hasta el momento no había tomado. Esto será una crítica que se haga a la mutual: el **dilatamiento en la toma de ciertas decisiones institucionales**. Ahora bien, debemos preguntarnos si este dilatamiento se daba por la falta de un análisis claro de la situación, que permitiera elegir la mejor opción, o bien por este voluntarismo de creer que las cosas iban a mejorar si se hacía más y no algo diferente ante el cambio de las situaciones iniciales en el transporte.

Luego del acuerdo logrado con los componentes, la mutual inició un proceso de comunicación y toma de decisiones. En lo referente a la comunicación, el equipo de comunicación que se había conformado, y del cual hablamos, asumió la tarea de generar reuniones con todos los empujados de la mutual, en las cuales estos expresaban su deseo de ayudar, así como la crítica a la falta de información que tenían hasta el momento. Asimismo, se tomó la decisión de ajustar las cuentas de la mutual, reduciendo salarios y comunicando que no se iba a poder pagar el aguinaldo.

La **situación en estos momentos de la mutual es realmente crítica**, pues el porcentaje que recibía del servicio de transporte tuvo que ser reducido considerablemente a fin de poder reponer ruedas o bien comprar repuestos para los colectivos. En este marco, la flota de vehículos comenzaba a achicarse por la imposibilidad de los componentes de afrontar los gastos, lo cual obligaba a un esfuerzo extra por parte de la mutual y la tendencia parecía no revertirse con el paso del tiempo, sino más bien empeorarse. Asimismo, para achicar gastos, la mutual deja de funcionar en el Polideportivo y se instala definitivamente en **“La Huella”**.

Las tensiones económicas siguen exaltando los ánimos al interior de la mutual y a los pocos meses de conformarse el Comité de Crisis, al cual la Comisión Directiva había decidido apoyar, se produce una nueva discusión entre las personas de la mutual y los componentes y Daniel Barrios deja de estar a cargo del transporte de la mutual. Luego de esto, se retorna el diálogo con los componentes y se decide continuar con el análisis institucional encargado al comité de crisis, que una vez finalizado remarca como conclusión que la **mutual no puede sostener su estructura actual**. Este **diagnóstico** lleva a amplios debates al interior de El Colmenar, los cuales culminan con la decisión de **sostener sus dos servicios: Transporte y Farmacia**.

Ahora bien, esta discusión no será la única que se da al interior de la mutual, sino que la disputa institucional pasará a darse también en otros espacios, por ejemplo en el INCLUIR:

“(...) durante el 2002 se da también toda la crisis de la mutual, ahí también toda la crisis que explota en el programa INCLUIR, donde yo estaba y bueno, de a poco vamos como rediscutiendo, comienza a formarse Labranza, que en ese momento no tenía ese nombre, esto es a fines del 2002, principios de 2003” (Paula Cruz, Red Abriendo Caminos)

Lo que aparece como tema de fondo en estas discusiones es la imposibilidad de El Colmenar de sustentar las actividades que se venían desarrollando en lo social pero, sumado a esto, una disputa que pone el foco en **quienes son las personas que deben conducir los distintos espacios** en los cuales la mutual juega un rol protagónico.

“(...) en el INCLUIR también se daba una discusión, que era ¿quiénes ocupan los roles de liderazgo, si los locales o los técnicos? Eran discusiones muy fuertes que estaban, y de repente yo me veía no siendo local y no asumiéndome del todo como un técnico, pero en cierto lugar de responsabilidad en lo que hace al acompañamiento de la red, que no era que lo había disputado o buscado, sino que se fue dando en el medio del reparto de tareas y cómo se iban dando las cosas, no exenta de estas tensiones, pues no es que no hubiera tensiones o conflictos” (Paula Cruz, Red Abriendo Caminos)

De este modo, a **finés de 2002**, se produce una **decisión institucional fuerte**, que lleva a una serie de **acciones estratégicas**: a) Reestructuración administrativa: formación del comité de crisis, creación de **COLTRANS**¹, administración centralizada, achicamiento de espacios físicos, cuota social familiar; b) Focalización de servicios: transporte y farmacia; c) Transferencia de acciones y promoción de autonomía de grupos y proyectos: Independencia del Centro Educativo, Camping La Amistad (en el polideportivo), Cooperativa Lo Nuestro, Red de Organizaciones Lo Nuestro (FTV); d) Descentralización participativa: Comisiones de base, acuerdos con organizaciones de diferentes localidades; e) Ampliación de la cobertura y alianzas territoriales a todo Moreno y José C. Paz; f) Innovación tecnológica: Transformación de unidades a GNC; g) Impulsar la creación de una nueva Fundación que asuma la gestión de las acciones sociales institucionales: **Fundación Labranza**; h) Acompañamiento al Desarrollo de la Mutual “Primavera”, ubicada en la localidad del partido vecino con su primer servicio de transporte para la localidad vecina; i) Consolida un equipo de gestión de recursos entre la Mutual y la Fundación pro Vivienda Social para fortalecer la búsqueda de recursos externos para acciones institucionales propias y las organizaciones de la zona; j) Participación activa y acompañamiento en el desarrollo de espacios de **Redes** institucionales locales.

Una de las cosas más significativas de estos momentos de cambio en la mutual es que **las tareas se van asumiendo**, es decir, las personas van tomando un rol a partir de su propia idea de dónde puede aportar. Es decir, los roles no se discutían primero y luego se iba a trabajar al “terreno”, sino que fruto de las necesidades que planteaba la realidad se iban desarrollando propuestas y acciones, para luego sí plasmar por escrito el resultado de este acomodamiento.

“(...) no estaba como muy definido el rol de cada uno, sino que estaba y se hacía lo que a uno mejor le salía, y empiezo a tomar una tarea de acompañamiento de la Red Solidaria (...) Durante todo ese verano se sostiene esta forma de organización más precaria que va tomando distintas formas y durante el 2002 se va dando una consolidación” (Paula Cruz, Red Abriendo Caminos)

¹ Coltrans es el nombre de la cooperativa de transporte que conforman los componentes.

Asimismo, este año 2002 es un momento de muchos cambios y tensiones en la mutual, pues **comienzan a surgir muchos proyectos**, por un lado, y por otra parte se dan disputas internas que tensan el ambiente de trabajo. Además, lo que tenemos a partir de la decisión estratégica tomada es una **gran movilidad en los roles de las personas** que venían trabajando en la mutual.

“(...) empieza el otro proceso de Comunidad Organizada y la Red de Gas; Jorge Alagastino jugaba un rol y lo jugó hasta un tiempo avanzado en la red, que después luego se dividen las aguas y se forma la Red Lo Nuestro, que está más vinculada al FTV, al FRENAPO, a toda la organización más político- social. Vicky, si bien tuvo un rol como permanente y de acompañamiento, luego va al Surco, pero venía de otras tareas en la mutual, que era este programa SOC, Servicio Ocupacional Comunitario” (Paula Cruz, Red Abriendo Caminos)

Y, todos estos cambios institucionales, en medio de conflictos y tensiones en la comisión directiva, atravesarán ahora a la mutual como un todo, potenciando los conflictos y diferencias que se dan en los espacios de trabajo.

“Fue para mí difícil atravesar ciertos momentos de crisis de la mutual, sobre todo en relación a cuál era el rol que yo quería jugar, ¿quería liderar la Red de Cuartel V o no?, ¿dónde me ubicaba en ese conflicto?, ¿quería jugar un rol más activo en los conflictos de la mutual o en realidad quería este lugar más de frontera, de una pata dentro y otra fuera? Yo venía con una militancia previa y comparto mucho de los objetivos que la mutual se da, pero no otros” (Paula Cruz, Red Abriendo Caminos)

Para dar cuenta de la magnitud de los cambios que vive la mutual podemos señalar las nuevas organizaciones que surgen de ella luego de la decisión de mantener en El Colmenar sólo el transporte y la farmacia:

- La **Mutual COL- TRANS**, constituida por dueños de colectivos y ex choferes de la mutual El Colmenar que brindan servicios transporte.
- **Cooperativa Lo Nuestro**: se dedican a la cría de conejos y está conformada por ex trabajadores de la mutual El Colmenar.
- **La Escuela Agronómica - huerta El Surco**: forma “pioneros” en producción de alimentos, abastece y distribuye su producción en los comedores de la localidad y comercializa una pequeña parte de la misma. Creada en 2002 a partir del trabajo de la Fundación Pro Vivienda Social y El Colmenar.
- **Camping La Amistad**: predio polideportivo, camping y lugar donde se realizan actividades sociales de las organizaciones de Cuartel V, además se brindan diferentes cursos de capacitación. Se deja el espacio a ex trabajadores de la mutual.
- **Fundación Labranza**: se dedica fundamentalmente a promover la gestión organizacional de la zona. Se platea como una nueva organización, independiente organizativa y económicamente de la mutual El Colmenar, que asume las acciones de apoyo a organizaciones locales. A tal fin, la mutual transfiere a la nueva organización, acciones, equipos de trabajo, convenios y relaciones en los programas que se desarrollan con la Fundación Pro Vivienda Social y la Fundación SES, acordando un acompañamiento en los primeros seis meses la gestión ante la comunidad. Esta fundación se encarga del apoyo a la Escuela Agronómica el Surco, El Proyecto de la Red de Gas a través de Comunidad Organizada, la Red Solidaria Abriendo Caminos, la Red de Jóvenes y el desarrollo integral de la Huella como espacio de desarrollo local.
- **Red Solidaria “Abriendo Caminos”**: promueve la unión entre las organizaciones para atender las necesidades de la comunidad, principalmente la alimentaria, fomentando la participación, la solidaridad y la dignidad en la búsqueda de respuestas. Ofrece: gestión y desarrollo conjunto de proyectos; capacitación;

asesoramiento y promoción de proyectos productivos comunitarios e institucionales, acompañamiento en el desarrollo de los proyectos de las organizaciones comunitarias.

- **Red de Jóvenes:** Articula con las organizaciones que conforman la red para lograr el protagonismo de los jóvenes. Los servicios que ofrece son: gestión y desarrollo de proyectos para jóvenes y para la comunidad donde ellos viven; promoción de espacios de participación y discusión sobre problemáticas juveniles; apoyo y acompañamiento a grupos de la red y servicio de orientación laboral.
- **Comunidad Organizada:** es un espacio que integra y promueve el trabajo organizado de vecinos, grupos, organizaciones e instituciones de la comunidad para impulsar proyectos de mejoramiento barrial para toda la localidad. Se financia el proyecto de red de gas natural con fondos de Gas del FONCAP y del Banco Mundial.
- **Red Lo Nuestro:** Es un espacio de trabajo organizado para la formación política, la gestión de planes sociales y la promoción de emprendimientos productivos en el marco del FTV de Moreno, que es integrante de la CTA (Central de Trabajadores Argentinos). Actualmente el espacio concentra la participación de más de 500 personas. Lleva adelante emprendimientos de huerta, fabricación de fideos y bloquera, entre otros.
- **Centro Educativo:** miembro de la Red de Apoyo escolar y Educación Complementaria, ofrece talleres de lectoescritura, matemáticas y expresión a unos 100 niños.

Igualmente, debemos señalar que la **mutual no se desliga totalmente de las organizaciones** que se ayudó a gestar, sino que mantiene un vínculo estrecho con las personas que venían participando en los espacios sociales de la mutual. Más aún, lo interesante de este proceso es que muchas de las personas que venían trabajando en el espacio social de la mutual encontrarán en la **Fundación Labranza**, que en realidad hoy se ha constituido como Asociación Civil, un **espacio de encuentro desde donde pensar todos los proyectos sociales** que son frutos del trabajo de articulación que durante muchos años se realizó desde El Colmenar. En este sentido, tenemos que considerar que los **referentes de cada uno de los proyectos sociales** que se dan, como son Comunidad Organizada, Red Solidaria “Abriendo Caminos”, Centro Educativo, Red de Jóvenes y Escuela Agronómica el Surco, **son todos miembros de la Asociación Civil Labranza**. Asimismo, lo otro que es interesante de rescatar es que **cada uno de estos proyectos puede ser considerado como una red en sí mismo**, dada la cantidad de organizaciones con las cuales se trabaja en articulación. Así, **este grupo de trabajo que se conformó en la mutual, pasa a ser referente de distintos proyectos**, redes sociales, a la vez que **encuentran un lugar en donde articular estos distintos proyectos**, generando una suerte de **red de redes**, dándoles un sentido común, una misma impronta que es la que podemos reconocer en los inicios del Consejo de la Comunidad. Por todo esto, hoy no es posible pensar a la mutual como una organización, dado que es mucho más que eso:

“Por ahí quizá hoy hablar de la mutual es algo chico, pues se han como desprendido un montón de otras cosas, al menos de lo que yo conocí y participé, un montón de otras herramientas y espacios” (Paula Cruz, Red Abriendo Caminos)

En esta línea, una de las cuestiones más destacables de la mutual es la fuerte voluntad que tiene de **pensar las cosas en grande**, es decir, no realizar proyectos focalizados, sino abordar cuestiones que son problemáticas en todo Cuartel V, articulando con las organizaciones sociales de la región y otros actores fuera del territorio a fin de contribuir a la mejora de los problemas abordados. Esta lógica nos habla, también, de la voluntad de **construir poder popular** que impregna las acciones de la mutual.

“(...) creo que no hay en otras organizaciones, que es esa vocación de poder que hay en la mutual, bien entendido, de poder popular, barrial, como esta cuestión de pensar todo en grande, no es pensar el comedor para 150 personas, es pensar la solución del gas, el transporte, la crisis alimentaria en Cuartel V y no tenerle miedo a que sean 40 las organizaciones que sean parte de eso. Me acuerdo de la Gran Fiesta de los chicos, esa cuestión de querer, de pensar en grande, pensando que los problemas son grandes, las soluciones también tienen que ser grandes para que no sean sólo paliativos y eso creo que la mutual lo trae, y ahí es donde hay que sacarle el nombre de mutual y decir Consejo de la Comunidad, eso está como experiencia histórica” (Paula Cruz, Red Abriendo Caminos)

La imagen de la mutual comienza a cambiar

Como ya hemos visto, en el año 1995 el apoyo de la comunidad a la mutual es unánime, y esta misma imagen se mantendrá en el año 2000.

“Cinco años después, en el 2000, antes de la crisis, yo te diría que la imagen que recuerdo es la misma, tal vez a mí no me impresionó, pues yo ya tenía los testimonios del principio, más o menos se confirmó lo mismo” (Eduardo Fianza, Sociólogo)

Ahora bien, a partir de esos años comienza a escucharse algunos discursos críticos de la gente de Cuartel V, un cambio de mirada respecto a la mutual que algunos actores de la historia asumirán como significativos. Estas críticas estarán centradas en dos cuestiones: que la mutual se alejó de la gente y que la política lo pudrió todo. Respecto a ambas cuestiones hemos reflexionado a lo largo del trabajo, pero retomaremos la primera de las ideas pues es una de las cuestiones sobre la cual más preocupación demuestran los protagonistas de la historia.

Uno de los sentidos que comenzará a instalarse en algunas de las personas de la institución es que la **mutual se alejó de la gente**. Ahora bien, cuando uno se pone a pensar en ello, lo que encuentra es que, primero, no todas las personas de los barrios piensan eso, por lo menos no aquellas que tienen participación en organizaciones sociales, que son, no casualmente, quienes más información tienen de lo vivido por el grupo de conducción y, por otra parte, hay que remarcar que la mutual nunca tuvo una política explícita de relación y comunicación con el vecino que no participa en una organización social: **fue a través de sus acciones cotidianas que tuvo presencia en los barrios y así comunicó su compromiso**.

De este modo, podemos pensar que el cambio de imagen de los vecinos está en relación con la **presencia / ausencia** de la mutual en el barrio, sobre todo considerando que en los primeros tiempos la fuerza de la institución en el barrio era muy significativa y, luego, habrá de ir decayendo. Nuevamente, aparece la potencia de las prácticas como constructoras de sentido, así como la **necesidad de darse una política comunicacional** si es que se desea intervenir en esa construcción de sentido que los actores hacen, más allá de todo tipo de discurso que pueda realizarse.

Así, lo que tenemos es que a lo largo de la historia de la mutual el **colectivo fue una gran herramienta de comunicación**, aquello que da visibilidad a la mutual.

“El colectivo mismo es un proceso de comunicación, que comunica entre barrio y barrio (...) es una forma de comunicar, es presencia, por eso es tan importante que al menos haya un colectivo” (Vicky Nagel)

Si tomamos esto, puede verse como al **reducirse las unidades disponibles para el servicio, empeorarse la calidad**, no tener más unidades para la realización de los

acompañamientos fúnebres y no poder prestar colectivos a las escuelas, todas estas acciones contribuyen a una sensación de alejamiento de la mutual, cuando lo que tenemos de fondo es la **imposibilidad de mantener la presencia** que se tenía en los barrios. Esto, a su vez, se ve reforzado por la ausencia de una política de comunicación institucional y por la imposibilidad de mantener un diálogo permanente con la gente de los barrios, sobre todo ante las dificultades que se tuvo en la implementación de los voceros como función.

Ahora bien, no sólo el colectivo comunicó, sino que el apoyo permanente a las organizaciones de los barrios, la **presencia de gente de la mutual en toda organización que naciera**, eran acciones comunicativas. Y lo que se fue dando paulatinamente es que muchas de las acciones se la mutual realice, las haga en su sede institucional y no en los barrios.

A todo esto, si uno además suma que el evento de mayor convocatoria, como es la Fiesta de los Chicos, dejó también de hacerse, muestran un panorama de cambio, de prácticas que antes se visualizaban y hoy no. Así, podemos dar cuenta de una serie de hechos concretos que para los vecinos de los barrios se transforman en vivencias desde las cuales construyen su sentido particular.

“Antes no se hacían reuniones en los barrios, pero cosas que pasaban en el barrio, seguro que El Colmenar estaba. Si no estaba la CD, seguro alguien cercano a la mutual estaba, entonces la gente la sentía parte. Hoy por más que la mutual quiera, no puede, por que somos muy poquitos y físicamente no se puede, pero tampoco está puesto en la cabeza, en la predisposición”. (Vicky Nagel).

“El no poder seguir con todo lo social, seguir con la misma gente trabajando, el no poder, eso creo dificultades” (Brígida, Hermanas Dominicas).

Esto nos demuestra la **potencialidad de las acciones en lo que respecta a la comunicación**, como experiencia de los sujetos y como construcciones de sentidos. En este línea, al no haber una clara llegada a los vecinos con un discurso que explique la situación, sumado a la representación que los vecinos se construyeron de la mutual en sus primeros momentos, hace que no se considere como discurso válido que la mutual no tienen recursos. Esto es imposible de entender para personas que han visto y construido una imagen de la mutual como una suerte de municipalidad paralela.

“(…) me parece que hay algún tipo de vecino o de gente que quizá en algún momento esperó de la mutual una fuerza, una especie de sustitución del Municipio, en el sentido de que alguien dejaba de delegar en el Estado y delegas en El Colmenar.” (Eduardo Balán, Culebrón Timbal)

Aún así, tal como lo hemos señalado, este discurso de alejamiento de la mutual de la gente debe ser contextualizado y reinterpretado, dado que este pensamiento no se encuentra en la mayoría de las personas sino, más que nada, en el vecino común del barrio que, posiblemente, es quien menos información tiene de la lucha de la mutual y de las acciones encaradas por ella.

“(…) me parece que los procesos políticos que se viven en la comunidad son complejos, yo entiendo que primero, la gente de Cuartel V, centralmente no opina así, sino no hubiera sido posible toda la reaparición de El Colmenar en la calle, las marchas, los documentos que se sacaron, las gestiones, el acompañamiento comunitario a todo lo que se hizo, muestra que realmente el grueso de la organización comunitaria y los vecinos lo bancaron, no sé quien puede decir que El Colmenar se alejó” (Eduardo Balán, Culebrón Timbal)

La situación económica del país mejora, no así la de la mutual

En el año 2003 se llevan adelante elecciones presidenciales en nuestro país y resulta electo como presidente Néstor Kirchner, quien asume una Argentina con graves problemas económicos pero que de a poco comienza a mejorar, sobre todo en lo que respecta a los números de la macroeconomía. En esta línea, la devaluación de la moneda y la apuesta por una alianza con el sector productivo, más que financiero, comienza a mejorar los ingresos del Estado, logrando un importante superávit fiscal.

Este crecimiento económico se mantiene, por lo menos hasta los límites de este trabajo (2006), siendo el cuarto año consecutivo de crecimiento del producto bruto interno (PBI). Asimismo, se han disminuido los niveles de pobreza e indigencia: “entre fines de 2002 y 2005, la proporción de personas pobres pasó del 57,5 por ciento al 33,8 por ciento y la de indigentes, del 27,5 por ciento al 12,2 por ciento” (Arroyo, 2006: 46). Por otra parte, también baja la tasa de desempleo del 17,8 % de 2002 a un 11,1 % en el año 2006, contando los planes sociales.

Asimismo, como política general se visualiza una serie de discursos sociales que nos hablan de la necesidad de recuperar el rol del Estado en lo que refiere a la regulación de las relaciones sociales. Se comienza a hablar pensar el desarrollo local y regional, fortaleciendo las relaciones con el Mercosur.

Ahora bien, esto no debe llevarnos a pensar que la situación del país es óptima y que se ha terminado la exclusión y las desigualdades. Como señala Daniel Arroyo, “el alto crecimiento y la sustentabilidad macro son indispensables pero no resuelven por sí solos los problemas de la inequidad, sino que generan efectos distributivos diferenciales” (Arroyo, 2006: 49). En esta línea, es importante señalar algunas cuestiones respecto a estos años de crecimiento económico. Primero, gran parte del crecimiento económico se debe a un uso de la capacidad industrial y económica ya instalada en nuestro país que estuvo ociosa durante mucho tiempo, es decir, no implica una ampliación ni inversiones. Segundo, el crecimiento económico de la Argentina se sustenta, en una gran parte, en la exportación. Y aquí es importante señalar algunas cuestiones: a) el 75 % de las exportaciones están concentradas en productos agroindustriales; b) vinculado a lo primero, debemos señalar que existe en nuestro país una gran concentración de las tierras, con lo cual son muy pocas las empresas que se benefician con la exportación; c) hay una fuerte dependencia de estas exportaciones, pues si antes representaban el 10 % del PBI, hoy estamos hablando de un 40 %, lo cual pone a la Argentina en una franca dependencia del contexto internacional, impulsado en estos momentos fuertemente por China, pero con incertidumbre en el mediano plazo. Por lo expuesto, queda claro que el país no se ha industrializado, y tíbiamente ha sustituido importaciones.

Asimismo, también es importante considerar que los años de políticas neoliberales en nuestro país generaron una fuerte fragmentación entre el mercado laboral formal y el informal. Para tener una idea de este proceso, baste señalar que la población económicamente activa (PEA) en Argentina son 12 millones de personas y se estima que la economía informal nuclea entre 4 y 5 millones de personas (40 %), las cuales no poseen cobertura médica ni seguro social.

Por otra parte, aún la Argentina mantiene graves desigualdades. Por ejemplo, hoy la proporción de los ingresos del 10 % que más gana y el 10 % que menos gana es de 30 a 1, a lo cual debemos sumarle que en estos años del gobierno de Kirchner no hubo una mejora salarial de los empleados y muchos de los empleos creados han sido de mala calidad y mal remunerados.

De este modo, queda en claro que si bien la Argentina se encuentra en crecimiento económico, el modelo devaluatorio (o de dólar alto), no cambia las reglas de juego instaladas en el país, dado que posibilitan que sean los mismos de siempre los que obtengan las mayores ganancias. En estos momentos la coyuntura internacional posibilita el crecimiento económico, pero de no tomarse medidas la situación podrá ser complicada en el largo plazo.

Así, tenemos en la Argentina una sensación de mejora económica, pero muchos temas por resolver: jóvenes que no trabajan ni estudian, una pobreza estructural para la cual no parece haber respuesta, precarización laboral, magros salarios y altas desigualdades sociales.

Finalmente, en lo que respecta a una de las cuestiones que afectan centralmente a la mutual, el gobierno ha mantenido la decisión de subsidiar a las empresas de transporte privadas, con lo cual la realidad económica de la mutual no mejora, sino que se complica con el correr de los días.

En este contexto económico es que la mutual debe desarrollar sus actividades, con una empresa subsidiada que avanza sobre los recorridos que hace la mutual, con mucha fuerza económica, frente a una mutual debilitada económicamente y con pocas personas.

Como marcamos, a partir del 2003 se da una reactivación en lo que respecta a la economía del país, sin embargo, la mutual no alcanza a vivir esta mejora. Por medio de una decisión política del Gobierno Nacional comienza a subvencionarse con 1.000 pesos por coche y precio diferencial en el gas oil a las empresas privadas, con lo cual termina de plantearse un **marco sumamente complejo para la mutual**, pues no sólo tiene que afrontar los costos crecientes, que dejan muy poco margen de ganancia, sino la competencia de la empresa privada y monopólica con coches que están subvencionados y con un precio diferencial en lo que respecta al gas oil.

“(...) nos sacan el subsidio al Gas Oil y ahí es donde sentimos el golpe económico. Acostumbrados a no tener un plan B, sin haber previsto que eso pudiera pasar, igualmente creo que no se hubiera podido prever eso” (Luis Godoy, CD Colmenar)

Ante esta situación, cambiará también la actitud de la empresa La Perlita, que pasa ahora a **competir servicio contra servicio**, dada la ventaja que tiene en costos. Más aún, el servicio de la empresa pasará a ser mejor que el de la mutual. Es decir, lo que tenemos por primera vez es un **cambio en la estrategia de la empresa**, apoyada en una ventaja competitiva que antes no poseía y en un cambio en la posición de la mutual, que no sólo perderá la ventaja que tenía en lo que se refiere a costos, sino que pasará a estar en desventaja.

“(...) después de la crisis, de Menem, de De la Rúa, notábamos que la gente no tenía trabajo y, antes de eso, desde las 3:00 AM ya había laburo, los colectivos ya iban llenos. Después de eso, recién a las 6:00 AM había trabajo, los colectivos de las 3:00 AM no lograban completarse, iban 10 personas, y a las 6:00 AM salían los que entraban a las 7:00 AM, bajó mucho el trabajo. La gente no tenía trabajo y no salía, ya no tenía que ir a trabajar. Después, lo que pasó con Kirchner, desde la reactivación, es que nosotros teníamos 34 colectivos y, no sé si fue en el 2001 o en el 2002, bajamos a 30 coches, por que no daba para 34. Después dos más se cayeron solos y quedamos en 28 y luego se cayeron dos más y quedamos en 26. Y de ahí, después, empezó la reactivación pero nosotros no la vivimos, pues ahí fue cuando la Perlita bajó el boleto, lo puso igual que nosotros y comenzó a poner coches y coches...” (Daniel Barrios, CD Colmenar)

Esta desventaja, sumada a la imposibilidad de contar con márgenes de ganancia para que los empresarios pudieran mantener su negocio, hizo que la **cantidad de coches siguiera disminuyendo** poco a poco. Por otra parte, la mutual inicia las gestiones para obtener el mismo subsidio que las empresas privadas, pero el mismo le es denegado bajo el argumento de que se trata de una mutual y no una empresa.

“(...) con Duhalde fue que el Estado comenzó a subsidiar, comenzó a haber un poco más de movimiento, estaba la reactivación, pero no la vimos, pues nuestra flota iba en decadencia y la Perlita empezó a comprar los colectivos, y quedamos con 17 hasta el 2005. Entonces, nosotros ya estábamos a las corridas, a los ponchazos, y la Perlita metía coches y coches, de hecho, hoy la Perlita tiene el servicio que nosotros teníamos antes: 1 coche cada 5 minutos”. (Daniel Barrios, CD Colmenar)

Así, vemos cómo La Perlita ante el cambio de situación va a reacomodar su estrategia. En este sentido, si en los primeros momentos buscó presionar política y legalmente a la mutual, ahora competirá en términos económicos. Y este **cambio de estrategia guarda relación con la fortaleza relativa de la mutual**.

Y aquí es importante señalar que anteriormente la empresa intentó competir servicio contra servicio, pero en una instancia en donde, a igualdad de servicio, la gente prefería a la mutual por todo el trabajo social que tenía. Se trata de una etapa en la cual el servicio de la mutual es rentable y fuerte y donde se hace pesar el **valor social** que generó la institución. Ahora bien, cuando la situación cambie y la mutual ya no pueda sostener su servicio, esta competencia económica será factible de ser aplicada.

“La Perlita se equivocó, pues no salió a bajarnos el boleto o a competir con nosotros en servicio, sino que fue a poner plata al Municipio intentando buscar legalmente que nos cerraran. Y durante 10 años, si quieres, no salió a competir servicio contra servicio. Lo intentó en su momento, pero con el boleto más alto, y la gente de alguna forma nos apoyaba. Como se trabajó bien en la Delegación Municipal, como se hizo bien en El Colmenar, hubo apoyo, la gente creyó en el Colmenar. Y es verdad que nosotros poníamos mucha atención en la gente, el colectivo estaba para la gente” (Daniel Barrios, CD Colmenar).

Hoy la empresa pone un boleto a igual costo que el de la mutual, pero con una frecuencia de un coche cada 5 minutos, o menos, lo cual hace imposible la competencia. Esto hace que muchos vecinos prefieran el servicio de la empresa privada y no el de la mutual. En este sentido, también debemos considerar que **para algunos vecinos la mutual es una empresa** más y, por consiguiente, si decayó el servicio, sólo resta tomar el otro².

En esta línea, es importante la reflexión de Barbero, quien señala que “lo <mercantil> no es algo que les pase a las cosas sino a las relaciones sociales” (Barbero, 1987b: 35), lo cual nos invita a pensar el modo en que construimos nuestros vínculos. Y esto es significativo para nosotros, pues sostenemos que la comunicación puede aportar muchísimo a la **configuración de las condiciones subjetivas de los sujetos** involucrados en un proceso, promoviendo su participación y protagonismo como elementos claves para la construcción de ciudadanía y democracia. Y si esta tarea política y pedagógica es necesaria, lo es por que “la experiencia dice que las cosas son y, además, informa cómo son, pero no dice nada acerca de cómo llegaron a ser;

² Desde ya no ocurre lo mismo con todos los habitantes de Cuartel V. Mientras los dirigentes de las organizaciones sociales y otras personas que conozcan la lucha de la mutual esperarán lo máximo posible la llegada del colectivo, el resto de las personas simplemente tomarán el primero que venga.

de por qué es necesario que sean así y no de otra manera ni de cómo se desarrollarán en el futuro” (Samaja, 1993:58). Trabajar sobre estas cuestiones es un desafío importante para los comunicadores.

La respuesta de la mutual ante las dificultades para obtener los mismos subsidios que las empresas privadas será iniciar conversaciones con la empresa **Gas Natural Ban** a fin de implementar colectivos a **GNC**. En esta línea, se llega a un primer acuerdo con la empresa y se inicia una experiencia piloto con dos colectivos de la mutual, que luego no resultará. Al mismo tiempo, se promueven gestiones ante el **INACYM (Instituto Nacional de Cooperativismo y Mutualismo)** y ante el **Ministerio de Desarrollo Social** para obtener un subsidio que permita la compra de nuevas unidades y su conversión a GNC.

Al 31 de Octubre de 2003 El Colmenar cuenta con **26 unidades**, siete menos que las que contaba en su momento de apogeo, lo cual nos comienza a mostrar cómo la crisis va impactando económicamente a la institución.

La apuesta en la Huella

A partir del año 2003 la Asociación Civil Labranza comienza a instalar la idea de La Huella como un **Centro de Desarrollo Local**. Así, **La Huella** pasa a convertirse en el espacio en el cual no sólo se desarrollan muchas de las propuesta que tienen como referente a gente de Labranza (Red de Jóvenes, la Escuela Agronómica el Surco y la Red Solidaria de Cuartel V), sino que también pasa a ser un espacio en el cual **otras organizaciones se asientan** para desarrollar desde allí sus actividades dirigidas a la comunidad. Dentro de estas organizaciones, la que más se destaca es el **Culebrón Timbal**, un grupo de cultura y comunicación que comparte la propuesta de Labranza y El Colmenar:

“(...) con la gente de la mutual compartimos la idea de hacer de La Huella un predio recreativo y cultural, formativo comunitario para el desarrollo local. Y, en ese sentido, la construcción de La Huella como una referencia para la militancia social” (Eduardo Balán, El Culebrón Timbal)

Es decir, la propuesta de articulación entre Labranza y el Culebrón respeta la lógica de trabajo histórica que desarrolló la mutual: el contacto con las organizaciones. Asimismo, por el tipo de trabajo que realiza el Culebrón, no sólo llega a contactarse con organizaciones, sino que trabaja con muchos vecinos, sobre todo jóvenes, lo cual es otra de las preocupaciones de la mutual. Se da, por consiguiente, una coincidencia en objetivos que permite una articulación.

“La idea es intentar hacer en esta región una experiencia densa de organización comunitaria barrial y regional y distrital. Y densa significa realmente incidir en la vida cotidiana de los barrios, estar en la vida cotidiana de los barrios, con los eventos al aire libre, con organización de redes barriales, con la gestión de proyectos concretos, ahí tiene que ver el tema del Gas, el Transporte, la infraestructura de los barrios, la cultura, la salud, la educación, todo” (Eduardo Balán, El Culebrón Timbal).

Por otra parte, con el Culebrón Timbal también comenzará a realizarse una **propuesta de integración regional de organizaciones sociales**, para lo cual se comienza a desarrollarse el **Diario Regional “La Posta”**, para organizaciones sociales, y la **FM “La Posta”**. En esta propuesta, participarán todas las organizaciones que nacieron al calor del accionar de El Colmenar.

A su vez, el proyecto de la Red de Gas impulsado por Comunidad Organizada avanza a pasos agigantados y con muy buenos resultados, siendo la experiencia de

articulación más rica realizada por la mutual. Más aún, es posible sostener que en dicha experiencia se ponen en juego los aprendizajes obtenidos en los años de construcción de la mutual³.

Finalmente, como parte de la disputa con La Perlita, hacia fin de año se realiza la **Campaña “El Transporte es un Derecho”**, en la cual se busca concientizar al barrio de la importancia de El Colmenar como institución comunitaria y como garante de que La Perlita preste un servicio digno y a bajo costo. En el marco de esta campaña, la mutual trabaja articuladamente con otras organizaciones de la zona y logra juntar 15.000 firmas solicitando que la Perlita baje el boleto a 50 centavos en todo Moreno, además de denunciar el accionar inescrupuloso de la empresa hacia la mutual. En este marco, se desarrollan dos marchas, entregándose las firmas juntadas en la segunda de ellas a los concejales municipales. El reclamo es desoído, pero permite generar un nuevo espacio de conversación con las organizaciones de Moreno.

Como hemos señalado, desde el año 2002 la crisis económica de la institución comenzará a complicarse cada vez más fruto del subsidio al transporte privado, el aumento de los insumos del transporte y los sobre costos que tienen que pagar los componentes de la mutual. Todo esto genera que aquellos componentes con menos fuerza comiencen a dejar la institución al no poder afrontar más los costos del servicio.

Por otra parte, las **pruebas técnicas** realizadas con la empresa **Gas Ban** a fin de convertir los colectivos a gas no arrojan los resultados esperados, con lo cual se llega a la conclusión de que para poder desarrollar unidades a gas se requiere de una conversión total de las unidades, que no sólo implica una gran suma de dinero, sino un tiempo mayor al pensado.

“En el 2003 se inició un proceso interesante, y yo creo que ahí sí fue donde debió haberse acentuado el trabajo, y acelerado. Creo que ahí faltó capacidad de gestión, más que ganas, que fue en la conversión de los colectivos a gas. Digo capacidad de gestión pero, además, hubo dificultades técnicas, de ingeniería pues, de hecho, comenzamos a trabajar con una opción que era dualizar los motores, esto es trabajar con gas oil y gas combinado, que es una metodología que funciona muy bien en motores estacionarios, como son los grupos electrógenos, pero que después de varios meses de prueba fracasó funcionando en unidades móviles” (Claudio Fiorucci, Contador Colmenar)

Mientras tanto, la empresa La Perlita mantiene un servicio de un coche cada 3 minutos, que es imposible de sostener para la mutual. Aprovechando su ventaja, la empresa decide avanzar sobre los recorridos que realiza la mutual y el día **26 de mayo** entra al barrio **Namuncurá** autorizada por una ordenanza del Consejo Deliberante.

La mutual hace una protesta formal ante este acontecimiento, argumentando que no son recorridos adjudicados a la empresa y los directivos de El Colmenar son recibidos en el Consejo Deliberante por los concejales, quienes argumentan “no haber tenido en cuenta que esta decisión perjudicaba a la mutual”. En definitiva, lo que tenemos es el aval político para que la empresa pueda seguir realizando todas estas acciones.

Asimismo, esta acción de la empresa genera una **dualidad en la organización**: por un lado, que la empresa actúe como lo hace debe ser visto como un logro de la mutual

³ En esto no nos adentraremos, pero creemos que la experiencia de Comunidad Organizada no sólo es riquísima, sino que claramente recupera todos los saberes generados en el proceso de conformación del El Colmenar.

pero, al mismo tiempo, el avance de la empresa deja a la institución sin la posibilidad de contar con recursos genuinos, quitándole la fuerza que tenía en otro momento.

Por otra parte, los directivos sostienen que si bien la empresa hoy en día mantiene un servicio de excelencia en la zona, eso se debe a la presencia de la mutual y no por que los empresarios hayan tomado conciencia de la problemática. Esto se verá confirmado durante el año 2005, cuando la mutual se quede por una semana sin colectivos para prestar el servicio y la empresa achique la frecuencia.

“Nosotros lo que decíamos, cuando la Perlita decidió entrar a los barrios a espaldas nuestras, que fue más un ataque al Colmenar que un beneficio para los vecinos. Nosotros decíamos que eso no nos tiene que parecer una derrota eso, sino que es un triunfo nuestro, pues desde al año noventa, o desde antes, uno pedía que la empresa de transporte hiciese eso, y si lo hace es por nosotros”.

A fin de pensar la crisis institucional y generar un plan de cara al futuro, la Comisión Directiva de la mutual comienza a elaborar un **Plan de Trabajo Institucional 2004-2009**, esto es, una planificación a 5 años que surja del análisis de la organización hoy de cara a la mutual que se desea. Para trabajarlo, primero la comisión realiza internamente un primer análisis de la situación y, por otra parte, invita a las organizaciones amigas a ser parte de la formulación del proyecto institucional.

“(...) hubo un gran crecimiento, de hecho en la planificación que presentamos el Consejo se abrió, por supuesto con algo ya pensando, pero se lo puso a consideración y se tomó en cuenta la opinión de los demás, me parece que crecimos. Me parece que hoy en día al momento de tomar una decisión no sólo estamos atentos a lo que nos parece, sino también a lo que dice la gente, lo que opinan los compañeros” (Liliana Cóceres, CD Colmenar)

Ahora bien, lo significativo de esta planificación es que se trata de la primera actividad de este tipo que realiza la mutual:

“Es la primera vez que trabajamos algo así, pensado, a largo plazo. Lamentablemente los tiempos, las pocas personas que hemos quedado, no lo podemos desarrollar” (Liliana Cóceres).

A fin de trabajar con las organizaciones, se generan dos grandes asambleas donde primero se presenta lo trabajado por la comisión y, luego, se pone esto a consideración de las organizaciones para que cada uno pueda hacer sus aportes. A estas asambleas, como ya señalamos, concurren sobre todo organizaciones sociales y muy pocos vecinos.

A partir de las discusiones, el plan de trabajo que se acuerda pone a la **comunicación y la participación** como ejes críticos a pensar, junto con la cuestión económica. Y esto para nosotros es realmente muy interesante, pues nos permite ratificar esta idea de la necesidad de pensar en una estrategia de comunicación, poner cabeza en lo que respecta a los procesos de producción de sentido y construcción de vínculos entre los actores.

Asimismo, y a fin de integrar a los distintos actores que fueron partícipes de la elaboración del proyecto, se conforman distintas **comisiones de trabajo**: a) Económica; b) Política institucional; c) Transporte. Estas comisiones comenzarán a trabajar y se reunirán por algún tiempo, pero luego estos encuentros irán perdiendo fuerza al no avanzarse en lo conversado. Esto nos permite visualizar que **un proceso de planificación puede ser visto como un proceso de participación**, de generación de espacios para que cada uno sume sus aportes pero, por otro lado, es necesario

poner esfuerzo para mantener este espacio y, también, tener presente que **no sólo se trata de abrir un espacio de diálogo, sino de trabajo común**, donde la **visualización de logros es fundamental para el sostenimiento del mismo**.

Por otra parte, en el marco de este impulso de la mutual para abordar las problemáticas analizadas, se comienza a **trabajar la comunicación en la organización**, para lo cual se decide conformar un equipo y capacitarlo. Ahora bien, las necesidades cotidianas de la mutual hacen que el grupo termine diluyéndose. La crisis del transporte es cada vez más profunda, contando la mutual con **19 unidades** al 31 de octubre de 2004.

Mientras tanto, como fruto de las gestiones que se inician luego de la planificación, se logra levantar el embargo impuesto por la **AFIP** a la cuenta corriente de la mutual y también se acuerda un nuevo convenio de pago con el **Oikocredit** por el préstamo para la compra de la Huella. Asimismo, en **agosto** la mutual es recibida en el Salón Blanco de la **Casa de Gobierno**, donde se convenía con el **Ministerio de Desarrollo Social de la Nación**, a través de “Manos a la obra” y Foncap, un subsidio para la reconversión de las colectivos a GNC y el reacondicionamiento de las unidades existentes. Esto da esperanzas a la mutual.

Finalmente, como parte de una discusión interna en la institución, se lleva a fin de año una **consulta a los socios** para que decidan si quieren que las personas que están en la Comisión Directiva **participen de política o no**. Para realizar esta actividad, se colocan urnas en los barrios y se invita a la gente a votar. Esta propuesta trae serios problemas hacia el interior, sobre todo con Jorge Alagastino, que no está de acuerdo la idea. Comienza a plasmarse una fractura dentro de la institución que culminará con el alejamiento de Alagastino del espacio de comisión directiva al dar la consulta como resultado que los **socios no desean que se participe en política partidaria**.

“Lo del año pasado, que hicimos la consulta popular por el tema de la política en la mutual fue muy bueno, pues pusimos un corte, como un criterio fuerte, que es que la CD no puede participar de política partidaria, pues vos estás en una organización comunitaria y estas representando a todos los socios y a todos los sectores, y todo aquel que se allegue a la mutual se tiene que sentir cómodo, por que si pones una bandera, la de ese momento era la del FREPASO, y un socio que piensa diferente, ¿qué haces?, ¿queda afuera, por qué lo tenes que condicionar? Eso me parece algo bueno, que te marca un rumbo y pasaron muchos años para tomar esa decisión” (Liliana Cóceres, CD Colmenar).

Suspensión del servicio- 2005

Si a partir del año 2002 señalamos que la situación económica de la mutual comienza complicarse, a partir del 2005 pasa a ser crítica, sobre todo considerando el **nivel de subsidio que el Estado** brinda a las empresas privadas⁴ y al cual la mutual no puede acceder⁵.

⁴ Las empresas de transporte público reciben un subsidio mensual de entre \$1.000 y hasta \$1.300 por unidad, otorgado por la Secretaría de Transporte de la Nación. Además, esta misma jurisdicción les ofrece a esas empresas un precio especial en la compra del gas oil, al que pueden acceder pagándolo \$0,42 el litro (se calcula que el subsidio por esta vía ascienden alrededor de \$3.800 por colectivo). Sumando estos beneficios, las empresas de transporte concesionado comerciales (con fines de lucro) operan con subsidios directos del Estado Nacional que llegan a los \$5.000 por colectivo por mes.

⁵ La Mutual El Colmenar tiene que pagar cada litro de gas oil \$1,40 y no posee subsidio por parte del Estado.

En este marco, y a fin de recuperar el equilibrio financiero a mediano plazo, El Colmenar profundiza el trabajo con el **FONCAP SA, Fundación Gas Natural BAN y Fundación Pro Vivienda Social** en el desarrollo de la tecnología para poder convertir toda la flota de colectivos de la Mutua a gas natural comprimido (GNC), lo cual permitiría un significativo ahorro a la mutua. Ahora bien, las **dificultades tecnológicas** encontradas durante el desarrollo hacen que los tiempos sigan estirándose y la realidad del hoy muestre urgencias.

El punto de quiebre para la mutua será el día **2 de julio**, cuando la empresa **La Perlita** compre en \$2.000.000⁶ de pesos las unidades de todos los dueños de colectivos que prestaban su servicio a la mutua, **dejando sin coches a El Colmenar para prestar el servicio**. Este monto supera ampliamente el valor “real” de los colectivos, lo cual nos habla de una voluntad expresa de la empresa por perjudicar a la mutua.

Ahora bien, si la propuesta de la empresa cala en los microempresarios, no debe entenderse tanto por el afán de lucro de los mismo, sino por la situación concreta que estaban viviendo en la mutua, donde el **servicio de transporte no estaba dejando ganancia** y, más aún, **causaba pérdidas**. Ante esta situación, a la cual no se le había encontrado respuesta, la venta de las unidades debe entenderse como la “última opción” de los microempresarios. Es decir, no tenemos aquí un despilfarro de recursos por parte de los componentes, al menos no de la mayoría, sino una situación económica que no se puede mantener:

“(…) no creo que los componentes malgastaban su ganancia, sí había algunos, por que había algunos que había sido choferes o que tenían un manguito extra, se comprometieron, se endeudaron y entraron como componentes. Después se fueron, dejaron la deuda. Y muchos a los que le entraban \$ 3.000 pesos o \$ 5.000 pesos en su unidad y gastaban todo, cuando en realidad había que pagar sueldos. Y eran también empresarios en formación, y muchos no lo entendieron así, y eso con el tiempo tuvimos que decirle nosotros que se tenían que ir” (Ceferino, CD Colmenar)

Es decir, más allá de que algunos de los componentes a los cuales se les permitió entrar no eran los más indicados desde el punto de vista del negocio, lo concreto es que los números no cerraban.

“(…) los márgenes no existían, honestamente, no sé como hicieron para aguantar tanto tiempo. Para mí, esto que hicieron de venderle a la Perlita lo tendrían que haber hecho un año atrás, si realmente eran sólo empresarios pensando en su empresa, no ahora, cuando lo hicieron. Y bueno, quienes aguantaron hasta el final, los Schonfeld, fue por que tenían todo el circuito cerrado: tenían el taller, la gomería, la pintura, hacían todo, y no sólo a ellos, sino a los otros componentes. Yo conocía los números, sabía cuanto entraba y cuanto se gastaba. A un tipo que tenía una unidad de 35.000 pesos, le quedaba \$ 1.500 pesos de ganancia, eso no es ganancia, si al mes siguiente fundía el motor y gastaba \$ 3000”. (Ceferino, CD Colmenar)

“(…) ¿cuánto aguantaron esos cristianos? ¿Cuánto aguantaron la situación sin que se tomara ninguna decisión? Hacía agua por todos lados y no se tomaban decisiones, la más extrema pasividad. Yo llamaba al Turco y le decía que me estaban diciendo que se iban cuatro componentes, y él me decía que no pasaba nada. Me decía que había hablado y, efectivamente, tenía algo de razón pues lo

⁶ El monto exacto que La Perlita pagó por los colectivos no se sabe, los distintos materiales de comunicación que la mutua usó para contar la situación hablaban de esta cifra, pero los componentes señalan que el monto es menor. Esto no es tan significativo para nosotros, sino más que nada señalar que la **empresa pagó mucho más dinero que el valor real de los colectivos**.

frenaba, pero a los dos meses volvía el tema, y no se tomaban decisiones estratégicas y los tipos se cansaron y se fueron, era lógico que se fueran” (Bebe Ricci, Fundador Colmenar)

Por todo esto lo ocurrido, por como se venían dando las cosas, era sólo cuestión de tiempo y si los componentes aguantaron, fue en miras de una solución que podría aparecer, como siempre aparecía en la historia de la mutual. Recién cuando los componentes se convencieron de que ello ya no era posible, optaron por la venta de sus unidades.

Asimismo, si bien la decisión de los componentes dejó a la mutual sin colectivos de un día para otro, **no fue una decisión repentina**, sino que se fue gestando durante varios meses. En este sentido, es importante remarcar que los componentes avisaron muchas veces que había problemas y que deseaban buscar alguna solución a ellos.

“(…) Avisaron antes que la cosa no andaba, pues si no se tenía subsidio al gas oil, con el gasto que había, con los incidentes que había, con los juicios que había que pagar no se podía, hubo un problema grave” (Tano, Componente).

Como hemos señalado, algunos de los componentes que la mutual permitió entrar al servicio de transporte eran ex choferes o algunos vecinos con ahorros que querían invertir en El Colmenar, gente con muy buena intención, pero que desconocía del negocio. Aquí, nuevamente, **primó el voluntarismo**, el deseo de integrar al otro y no un análisis técnico de cara al negocio. Esto es crítica que se hará a la mutual.

A su vez, no sólo se dejarán entrar algunos componentes que no conocían del negocio, sino que al momento de conformar Coltrans se toma la decisión de colocar al frente de la cooperativa, al menos en la mirada de algunos componentes, personas que no son las mejores para el puesto:

“Y le dije a Sergio que no le doliera lo que le iba a decir, pero que había puesto personas que no eran competentes a la dirección de Coltrans, y tenía razón, por como terminó todo. Yo veía las cosas, pero no me daban mucha bolilla” (Tano, Componente)

En este sentido, habría que pensar que esta dificultad para el diálogo, que frenaba algunas propuestas e inquietudes, encontraba su fundamentación en un modo de pensamiento propio de los directivos de la mutual, diferente al que tenían los componentes respecto a la necesidad de contemplar lo económico del servicio de transporte.

“Quizá ellos ven su forma de hacer y hay que respetarlos, no hay que decir que son malos, son muy buenos, pero son tercicos en lo suyo y no se mueven. Porque se podría haber hecho una comisión con Zavalía, Bebe, Sergio y yo, y ver las cosas de otro modo” (Tano, Componente)

La crisis: la mutual sin colectivos

Lo concreto es que por primera vez desde el inicio de las actividades, el día 2 de julio la mutual se queda sin colectivos. Inmediatamente, el **día 4 de julio** se hace un pedido de reunión con el Intendente de Moreno, **Lic. Andrés Arregui**, al mismo tiempo que se desarrolla una marcha con la participación de más de 70 organizaciones sociales del distrito. El **pedido de la mutual** es concreto: a) que se haga la concesión de los pisos de los recorridos que realiza la mutual definitivamente; b) que se acceda a los mismos beneficios con los que hoy cuentan las empresas públicas de transporte; c)

que se mantenga la tarifa garantizada por el Colmenar de \$0.50 y \$0.75 en los recorridos Moreno- Namuncurá - San Atilio, Moreno- Casco y Moreno- Lomas; d) que la Empresa de Transporte “La Perlita” sostenga todos los servicios sociales que la Mutual brinda a las familias de Moreno.

A pesar de la magnitud del conflicto, que involucra a 60.000 socios, más de 40 barrios afectados y más de 100 personas que pasan a quedar desocupados, la mutual no es recibida por el intendente. Recién al día siguiente, gracias al apoyo del **Lic. Daniel Arroyo, del Ministerio de Desarrollo Social**, se logra concretar un encuentro en la cual buscar soluciones a la problemática. En dicha reunión, el Intendente se compromete a arbitrar todos los medios para garantizar que no aumente el precio de los boletos, apoyar las gestiones de la mutual tendientes a reponer el servicio de transporte en las zonas aisladas y acompañar la solicitud de los subsidios al combustible y las unidades que se habían realizado obteniendo una respuesta negativa por parte de las autoridades.

El **6 de julio** se realiza una nueva reunión entre Daniel Arroyo, la Comisión Directiva de la Mutual, representantes de las organizaciones de la zona, **Monseñor Fernando Bargalló** (obispo de Merlo-Moreno) y el intendente de Moreno. En la reunión la Comisión Directiva de la mutual solicita al Ministerio de Desarrollo Social que se acelere la entrega de los subsidios comprometidos el año pasado y que aún no había sido desembolsados. El Secretario de Políticas Sociales se compromete a la entrega del subsidio por un monto inicial de \$ 100.000, en no más de 15 días. Como este tiempo era demasiado amplio para la mutual, el Obispo compromete los fondos de la Iglesia tomando la palabra del secretario de reponerlos en esos 15 días.

A su vez, ese mismo **6 de julio** se realizó una **asamblea barrial** en la **Capilla San Cayetano**, con la presencia de 50 vecinos, y otra en la entrada del barrio 25 de Mayo con la participación de 100 vecinos; en ambas se dio a conocer la situación de la mutual y las iniciativas que se tomaron. El **7 de julio** se realiza una tercera asamblea en La Huella, con la participación de más de 70 personas, representantes de organizaciones de todo Moreno y José C, Paz. En estas reuniones, las organizaciones sociales manifiestan su apoyo a la mutual y ratifican la voluntad de que ella pueda seguir prestando el servicio de transporte.

Asimismo, ante la necesidad de reconstituir el servicio, se inician gestiones con distintos propietarios de vehículos, **restituyéndose** el día **9 de Julio el transporte mutual, con un servicio de emergencia**, para lo cual se alquilaron **4 colectivos**. Ese mismo día, antes que los colectivos salgan a la ruta, el párroco de la localidad, Sergio Gomez Tey, organiza una caminata por ruta Derqui y Ruta 197. Más de 200 vecinos, socios y miembros de organizaciones, junto a El Culebrón y la mutual Primavera acompañaron distintos tramos de la caminata, la cual finalizó con una celebración y almuerzo comunitario en el predio de “La Huella”.

“Cuando El Colmenar volvió, luego del golpe fuerte del año pasado, el 9 de Julio hicimos una caminata desde San Cayetano a la Comisaría, y luego fuimos a La Huella, la gente que estaba caminando, fue la gente que siempre estuvo en el Colmenar, es decir, los que estaban participando institucionalmente y algunos parientes, algunos vecinos históricos, adherentes. Es verdad que alguna gente por el camino miraba con asombro y decían ¡Sigán adelante!, pero no hubo una adhesión masiva” (Sergio Gómez Tey, Párroco de Cuartel V)

Todas estas actividades nos demuestran **tres cuestiones que son centrales** para la vida de la mutual: el **apoyo de la iglesia**, al menos en los momentos más álgidos del enfrentamiento con el municipio; el **apoyo de las organizaciones sociales**, con

quienes la mutual mantiene una profunda relación y, finalmente, **el eco que la lucha de la mutual encuentra en algunos funcionarios**, sobre todo cuando estos no están trabajando concretamente en el territorio y pueden tener una mirada diferencial por la distancia que esto les da.

“Y a nivel político, sobre todo a nivel nacional, recibimos apoyo, pues lo que sentimos a nivel municipal, es que desearían que El Colmenar no existiera, para tener así un problema menos, pero que a nivel nacional, como no les llega tanto el problema, es algo que mediáticamente vende y, en algunos funcionarios, si son honestos ideológicamente, les cabe que El Colmenar exista, tenemos apoyo” (Sergio Ebis, CD Colmenar).

Asimismo, también nos señala **las limitaciones de la mutual** en lo que respecta a la posibilidad de **integrar a otros vecinos** de Cuartel V a la defensa del derecho al transporte. El relato del párroco nos permite visualizar que la movilización de las personas que logra la mutual alcanza a aquellos (vecinos) comprometidos con el proyecto, no así los vecinos de la comunidad.

Ahora bien, los festejos por la vuelta a la calle del servicio durarían tan sólo un día, ya que el lunes **10 de julio**, en la Zona del Casco y Barrio Ayelén individuos no identificados apedrearon a los colectivos de la mutual, rompiendo sus parabrisas y lastimando a chóferes y trabajadores de la mutual. Pese a que se sabía quienes habían organizado el ataque, se decide no responder a la agresión y solicitar una nueva reunión con el intendente.

El miércoles **13 de Julio** se realiza la reunión con el Intendente, propiciada sobre todo por el obispo de Merlo-Moreno, Fernando Maria Bargalló. En dicha reunión estuvieron presente el Consejo Directivo de la Mutual, organizaciones sociales de Moreno y el Intendente Andrés Arregui, acompañado por el Secretario de Gobierno Eduardo Gradin. En este encuentro la mutual solicita al Intendente que garantice que la Perlita no suba el boleto ni disminuya la prestación del servicio y que apoye la gestión de la institución a fin de lograr fondos para seguir dando los beneficios que recibían los socios con más dificultades económicas como discapacitados, indigentes, trabajadores de planes sociales, estudiantes, docentes, jubilados y trabajadores comunitarios de las organizaciones. Ante la **recomendación del intendente de que la organización dejara de prestar el servicio**, se remarcó que la institución tiene la clara definición de continuar dando el servicio de transporte a sus socios y para ello se le solicitó al intendente apoye la gestión de una reunión con Presidencia de la Nación para plantear la problemática y encontrar una solución.

El intendente manifestó su apoyo a estas acciones y solicitó a la mutual que realice un servicio de emergencia, sobre todo en los barrios donde no hay otro, que amplíe la frecuencia en el Casco para atender a los trabajadores de las fábricas de la zona y que no aliente hechos de violencia. Luego de un debate, se concluyó que la prevención de hechos de violencia es una responsabilidad de ambas partes. El Intendente se comprometió a conseguir una entrevista con el Presidente de la Nación a la brevedad y el Obispo manifestó que acompañaría la gestión ante la Nación.

Al día siguiente, la Mutual El Colmenar, junto al **Centro Nueva Tierra**, organizaciones y movimientos de Moreno, convocan a un encuentro de reflexión sobre el conflicto a fin de discutir las medidas a implementar por parte de las organizaciones y los ciudadanos. Cerca de 100 personas concurren a la convocatoria.

Superada esta etapa más dura del conflicto, se profundizan las gestiones iniciadas ante el **INAES** (Instituto Nacional de Economía Social) por un subsidio para convertir

las unidades a GNC, con el **Ministerio de Desarrollo Social** para la entrega del subsidio comprometido y con la **Fundación Gas Natural Ban**, con quienes se planifica la construcción de una planta propia de provisión de GNC, que permita no sólo abastecer a los colectivos propios, sino ser fuente de ingreso futura para la mutual. Así, se continúa prestando el servicio y de a poco se incorporan más unidades al mismo. Por otra parte, el Obispo facilita la primera cuota del subsidio de \$ 100.000 comprometido por el Ministerio de Desarrollo Social para compra de gasoil y esto permite algún margen para continuar con las actividades.

Ahora bien, cuando esta recuperación comienza a consolidarse, nuevamente en el mes de **noviembre** se produce una maniobra en conjunto de la Municipalidad y la Empresa. En este caso, el **11 de noviembre** a las 4:30 de la madrugada Inspectores de la Dirección de Tránsito secuestran un colectivo de la mutual argumentando la falta de la habilitación municipal, que el mismo organismo expende y desde hace años se niega a conceder a la mutual. Asimismo, a las pocas horas, los propios empleados de la empresa apedrean y rompen 4 parabrisas de los colectivos de la línea 501 (La Perlita). Esta acción es adjudicada a la mutual por parte de la empresa, con complicidad de la Municipalidad, y **se para el servicio de transporte en todo Moreno**, fruto de una huelga que realiza la empresa privada. En este mismo marco, choferes de la compañía privada protestan en la plaza de Moreno acusando a la mutual de las acciones de la madrugada y los funcionarios municipales salen en radios locales hablando del incidente y culpando a la Mutual del mismo. La mutual tiene que salir por todos los medios posibles a dar su propia versión de los hechos.

Durante los días siguientes la presión de la empresa continúa y seis días más tarde, el **17 de Noviembre**, impide a El Colmenar el acceso al Centro de Moreno bloqueando las rutas, con lo cual muchos de los vecinos se quedan sin servicio de transporte. Se trata de reiterados ataques que buscan que la mutual deje de prestar servicio, pero hay una firme decisión de continuar por parte de los directivos.

Lo importante a remarcar es que todas estas acciones no reciben ninguna crítica de la municipalidad, que avala con su accionar el modo de proceder de la empresa. Es decir, tenemos una **clara opción de la municipalidad por la empresa por sobre la organización social**.

Reflexiones sobre la crisis

Respecto a la crisis que la mutual vivió hay distintas visiones, en las cuales podemos ver algunas cuestiones en común, así como también diferencias. Las críticas compartidas por los actores señalan ciertas dificultades en la **previsión** que tuvo la mutual, así como también algunas deficiencias en la **capacidad de gestión** de la organización.

“(…) te diría que faltó estrategia, donde la estrategia significó no fortalecer las alianzas que se debían haber fortalecido, clarificar los tipos de intervención que tenía que hacer la mutual y los que no tenía que hacer, racionalizar y eficientizar algunas actividades, un montón de cosas que hacen a una gestión eficiente socialmente, no en términos de rentabilidad, sin oponerse para nada a los valores, al contrario, fortaleciéndolos. O sea, si uno no puede sostener los valores en los hechos es un soñador, un utopista, pero uno no cambia la realidad, para cambiar la realidad uno tiene que plasmar, encarnar los valores. Y la realidad es dura y uno tiene que ser tan duro como la realidad para que los valores se concreten y se mantengan” (Claudio Fiorucci, Contador Colmenar).

Ahora bien, mientras algunos actores remarcan que la crisis que se vivió, más allá de que en parte era previsible, superó todo tipo de previsión que pudiera haberse

realizado, otros sostienen que aún en el marco de esa gran crisis la institución podría no haberla sufrido si se hacían los contactos necesarios y las gestiones que correspondían, dado que las posibilidades de contar con aliados eran muchas en esos momentos.

“Desde el punto de vista de los socios, se podría haber previsto que una crisis iba a venir, pues el modelo de los ´90 hacía agua por todos lados. Por otro lado, si bien no era previsible una crisis en el precio del gas oil de la envergadura que hubo, si era previsible que usar GNC en el largo plazo debía ser mucho más eficiente y económico que usar gas oil, aparte de los beneficios ambientales, que yo creo que una ONG tiene que ver todos los beneficios sociales, incluido la contaminación” (Claudio Fiorucci, Contador Colmenar)

“(…) el Colmenar ya era famoso y su luz destellaba, aún cuando yo sabía lo que estaba sucediendo. Así que se estaba en posibilidad de conseguir mucha plata con el sólo nombre y tampoco se producían esas gestiones” (Bebe Ricci, Fundador Colmenar)

De allí que, desde esta mirada, lo que le faltó a la mutual es capacidad de gestión, una **falta de mirada estratégica** para afrontar los problemas que se suscitaban:

“Yo critico una falta de visión para las alianzas estratégicas, todo lo que podía ser El Colmenar no era por medio de la plata, sino por su capacidad de ver con quien, cual era el actor con el cual se tenía que aliar en ese momento preciso. Y te aseguro que en medio de la crisis había 45 actores. Con decirte que yo planteé que era conveniente incorporar al Cura en la comisión directiva última y por poco me echan a la mierda. Y no sé si hubo otro socio que se jugara más que él, externo, y eso era un disparate. Y eso te está dando la pauta de que si se levantaba la mirada se iban a encontrar actores con los cuales asociarse para producir lo que se necesitaba en ese momento, para mí la crisis fue por ceguera.” (Bebe Ricci, Fundador del Colmenar)

Asimismo, toda reflexión sobre el modo en que la mutual procedió, nuevamente debe ser entendida en el marco de esta enorme **voluntad de la mutual de transformar la realidad** e imponerle sus deseos, más que adaptarse a ella. En esta línea, es importante señalar que Claudio Fiorucci, el contador de la mutual, había anticipado en gran parte cómo se iban a dar las cosas.

“(…) gran parte de lo que dijo Claudio se cumplió, incluso él nos decía que nosotros teníamos que tener 24 colectivos pues sino todo se iba a ir al carajo, y nosotros decíamos que no era posible, y hoy nosotros decimos que no debemos tener más de 20 colectivos. Y a nosotros nos costaba, pues en el momento que él hablaba de esto teníamos 34 colectivos. Y había mucho voluntarismo de que no pasase lo que él decía, pero al mismo tiempo había un compromiso con prestar el mejor servicio que se pudiese, entonces, es como que había una responsabilidad de hacer lo mejor que se pudiese. No ser realistas” (Sergio Ebis, CD Colmenar)

Por otra parte, al momento de pensar los motivos de la crisis, se critica sobre todo una falta de capacidad de gestión y de previsión, aunque también se sostiene que no todo se podría haber previsto. Para nosotros es clave entender que **la mutual no tomó sus decisiones en base a un criterio de racionalidad económica**, de costo- beneficio, sino sustentada en una lógica distributiva que busca transformar la realidad.

“Es muy difícil saber si hubiese sido mejor o peor haciéndole caso a Fiorucci, pues teníamos que echar a 10 tipos y bancarse lo que venía, o no. Es una incógnita. (...) Yo creo que había posibilidades técnicas de hacerlo, pero políticamente no cerraba. Esa era la sensación que nosotros teníamos, pasar de tener 34 colectivos a 24 políticamente era complicado para que el Colmenar se sostuviera, de hecho la decisión que tuvimos fue salir a achicar 4. Hicimos todo una política para que sean

30, que costó bastante políticamente, muchos compañeros se comieron puteadas, pues el dueño de los colectivos a los cuales le alquilábamos, uno buscaba que fuese vecino, que tuviera algún compromiso, y la política que nosotros tomamos fue hacer una evaluación entre choferes, dueños de coche y El Colmenar, y justamente los que terminaban siendo capaces de llevar adelante una crisis eran los tipos que estaban más cercanos a nosotros. Y eso era más que complicado” (Sergio Ebis, CD Colmenar)

También de esta experiencia la gente de la mutual aprendió.

“Igualmente, de eso aprendimos. Hoy tenemos 14 colectivos y hubo vecinos que nos han ofrecido poner colectivos, que tenían algún ahorro, y nosotros le hemos dicho que no, pues nos parecía que era mejor decirles que no ahora. Estas son las complicaciones y nosotros no queremos que por la falta de experiencia, por no conocer el negocio, es preferible que nos putee ahora y no cuando puso 15.000 pesos y los perdió. Y salir a buscar un tipo que no está tan comprometido con el barrio, pero tiene cierta capacidad de conocimiento y técnica para sostener un servicio como está ahora, pues de hecho hay que conocer. Y más cuando, como nosotros, trabajamos tan al margen, la ganancia no es tan grande, y hay que conocer muy bien el negocio. De esa experiencia nosotros aprendimos esto. Antes de que entre alguien con colectivos, al menos debe tener dos, uno no sirve, pues de hecho El Colmenar está haciendo la experiencia de tener colectivos propios, nosotros tenemos 3 colectivos y el excedente que generan esos colectivos no se pueden repartir para dar mejor ingreso a los compañeros, sino que se invierte en mejorar a los colectivos y no por que no den, sino por que nos faltan un montón de conocimientos” (Sergio Ebis, CD Colmenar)

A la empresa no le interesa la gente

En la semana que la mutual se queda sin colectivos se produce un hecho más que significativo: la frecuencia de los colectivos de la empresa pasará a ser de 10 minutos (en lugar de los 3 minutos que mantenía) y a todas aquellas personas que desconocían el valor del colectivo comenzarán a cobrarle más.

“No llegó a subir el boleto, pero sí aumentó la frecuencia, en vez de mandar colectivos cada 5 minutos, los mandó cada 10, y lo que hacían con el boleto es que si uno no sabía el precio, le cobraban el precio que decía la ley y no el de El Colmenar, eso sí. Y, de hecho, recién hace unos 15 días hemos comenzado a cubrir un recorrido que tiene que ver con Moreno Norte, cada 40 minutos, y la gente empezó a subir, pues lo que hizo la Perlita fue, no subir el boleto, pero a despreocuparse de que la gente viajara bien o mal. Es casi un reflejo, por más que el empresariado vea que no conviene, cuando tiene que ajustar, ajusta, y es hasta inconsciente. No le importa, es involuntario, pues si ellos tienen que achicar, lo hacen” (Sergio Ebis, CD Colmenar)

Queda claro, entonces, que a la **empresa no le interesa la gente**, sino destruir a la mutual y así hacer tener la posibilidad de hacer lo que quiera. En este sentido, es bien interesante analizar el proceder de la empresa en esa semana sin competencia, pues nos de la lógica desde la cual piensa el actor y por consiguiente actúa, incluso sin considerar que estas acciones pueden ir en contra de sus objetivos finales.

Asimismo, otra de las cuestiones que hay que pensar es **rol que juega el Estado** en relación a la sociedad civil, dado que medidas que toma terminan definiendo qué actores se benefician y cuales se perjudican. Así, el nivel de subsidio que reciben las empresas de transporte es realmente impensable, sobre todo cuando uno analiza su política, que en ningún momento contempla una lógica social.

“(...) empezando en el 2001, pero llegando hasta hoy, a mí me resulta increíble el nivel de subsidio que están teniendo las empresas de autotransporte, considerando que las empresas de autotransporte siguen trabajando en los lugares que les conviene, no abasteciendo sectores periféricos e incumpliendo sistemáticamente normativas reglamentarias...” (Claudio Fiorucci, Contador Colmenar)

Y estas reglas, así como la falta de regulación y control de las empresas por parte del Estado, han llevado a un **proceso de concentración del transporte**, lo cual significó el fin de muchos emprendimientos individuales.

“(...) hay que reconocer que las empresas chicas de transporte están siendo fagocitadas por las empresas grandes y, en este sentido, el subsidio al gas oil implica el fin de las sociedades por componentes, esto es, estas empresas tradicionales de transporte en donde había 100 colectivos y 100 socios, y hoy hay empresas donde hay 1000 colectivos y socios que se cuentan con los dedos de la mano y eso está alimentado por el nivel de subsidio que tiene la actividad” (Claudio Fiorucci, Contador Colmenar).

En lo que respecta al **gobierno local**, como hemos visto a lo largo de todo este recorrido, las distintas medidas han tendido a apoyar a la empresa en detrimento de la organización social. Si bien no es posible comprobarlo, este apoyo del municipio a la empresa se debe a que ésta prestaba importantes sumas de dinero para financiar las campañas políticas.

Ahora bien, lo que tenemos hoy es que **las distintas concesiones que el municipio realizó a la empresa la han constituido en un actor político de peso** significativo, que puede poner en jaque al propio gobierno. Esto significa que es una potestad de la empresa cortar todo el transporte en la zona de Moreno, dado su carácter monopólico.

“Yo creo que antes del 2004, cuando termina de quedarse con todos los recorridos de Moreno, era por que ponían plata para la campaña, pero hoy La Perlita tiene el 99 % de los recorridos de Moreno, pero además tiene los recorridos de gran parte de la zona oeste y más de 1.000 empleados. Y eso lo convierte en un actor importante, pues eso lo usa como una presión hacia el poder político. La Perlita con nosotros lo hizo en noviembre del año pasado, cuando paró todo el transporte en Moreno. Ese poder que se lo dieron hace un año, con lo cual los tipos pueden poner 500 personas en la calle, parar todo el transporte, tienen un poder que le dio el poder político por que puso plata en la campaña, pero hoy hasta se ha convertido en un enemigo del propio poder político” (Sergio Ebis, CD Colmenar)

Asimismo, este apoyo que la empresa tiene de la municipalidad le permite, entre otras cosas, manejar la tarifa a su antojo, cobrando un precio en el recorrido en el cual está la mutual y otro en el cual no compite con El Colmenar.

“(...) hoy día la mutual tiene un arancel de viaje que es la mitad de lo que cobra la empresa La Perlita en todos los trayectos, salvo en donde está la mutual. Ahí hay un incumplimiento claro de las obligaciones municipales. La tarifa de transporte es una tarifa fija, no es ni un precio máximo ni un precio mínimo, una empresa de autotransporte no puede cobrar ni más ni menos de lo que le asigna la municipalidad, la provincia o la nación; arbitrariamente una empresa no puede decidir eso. Ahora bien, si una empresa como La Perlita puede cobrar menos a Cuartel V, debería cobrar menos a Virrey del Pino. Entonces acá, yo creo que hay una situación de inequidad respecto de los ciudadanos del resto de Moreno. Cuando los de Cuartel V se benefician con una tarifa de la Perlita a mitad de precio y un valor de arancel de la mutual, que en el caso de la mutual solamente el arancel busca cubrir los costos y generar un excedente que permita funcionar la estructura de la mutual, y eso no es el beneficio que pueden obtener los habitantes de Moreno en otros lugares” (Claudio Colmenar, CD Colmenar)

Así, si uno procediera respetando la igualdad de la ley para todos, no podría darse esta diferencia de aranceles entre distintas zonas.

“(...) este es un aspecto que, analizado con justicia, debería exigir a los funcionarios municipales adoptar una actitud seria, o generalizar un boleto único en Moreno a \$ 0,70 centavos, o exigir a La Perlita que cobre la tarifa que tiene fijada” (Claudio Colmenar, CD Colmenar)

Igualmente, a pesar de todos los ataques que el municipio realiza contra la mutual, o bien aquellos que permite, hay un cierto límite: **el municipio no se anima a darle el último golpe a la mutual**, le quita lo que más puede, pero no la termina de destruir, por el costo político que esto implicaría y que no se desea asumir. En este sentido, debemos entender que el nivel de hostigamiento que debió enfrentar la mutual fue tal, que hoy se valora que el Municipio no ataque a la organización.

“Actualmente nosotros creemos que es bueno que el Municipio al menos se mantenga neutral, independiente, y que no desbalancee la pelea” (Sergio Ebis, CD Colmenar).

Ahora bien, que se valore esta “cierta neutralidad” del municipio, no quita que no haya en las personas de la mutual un deseo de que alguna vez asuma un intendente con el cual se pueda trabajar en común.

“Hace unos años, siempre en lo político eran todos nuestros amigos hasta que llegaban a ser Intendentes. A partir de que el compañero que decía ser amigo nuestro se convertía en Intendente, dejaba de ser amigo de El Colmenar. Quisiéramos que alguna vez que venga un intendente que comparta nuestra filosofía, sabemos que es difícil enfrentarse al monopolio del transporte, pero por lo menos vayan generando las condiciones para que esto no sea así. Eso es lo que uno desea” (Sergio Ebis, CD Colmenar).

Capítulo 8

Hacia otra lógica de construcción

A partir de todo lo vivido, se va consolidando en la mutual una **lógica de construcción diferente**, en la cual se mantiene la apuesta a la organización social para mejorar la calidad de vida de la población, pero donde la **mutual pasó de considerarse la conductora de un movimiento social** a ser un **integrante más del proceso**, en muchos casos con un rol de liderazgo, pero donde ahora habrá otros actores con importantes recursos y fuerte trabajo territorial, como la Fundación Pro Vivienda Social y el Culebrón Timbal, con los cuales comenzará a trabajar articuladamente.

“(...) El Colmenar, ahora no tiene ese papel de mediador tan importante como tenía cuando empezó la fundación, pues el papel de la mutual era de garante, vos venís por que hay otro al cual yo conozco y si el otro me dice <mira, X es bueno, creele>, yo voy y le creo, como si lo que el Colmenar dice es sagrado. Ahora, en el 2004-2005, El Colmenar no es el garante, sino uno más en una organización” (Eduardo Fidanza, Sociólogo)

Así, la mutual comienza a modificar una imagen construida por algunos actores que la consideran algo enorme, con grandes recursos, para muchos inalcanzable, pasando a ser una organización con la cual se puede pensar en un trabajo articulado.

“(...) en el medio de los '90 había como una idealización de El Colmenar como espacio de resistencia, pero como una cuestión intocable para las demás organizaciones. No estaban dadas las condiciones para que los canales de construcción pudieran darse entre El Colmenar y esas otras organizaciones, además el Colmenar hacía una construcción hacia adentro, no salía a construir hacia fuera” (Agustín Gomez, Labranza)

Asimismo, y esto será lo más significativo desde nuestra mirada, este **reconocimiento de los límites de la mutual** implica, a su vez, un cambio en la focalización del trabajo. De este modo, mientras antes estaba la idea de movimiento y una apuesta a ser referente de un espacio amplio, hoy en día se busca mantener el espacio de trabajo y, una vez logrado esto, comenzar a dar otras discusiones. Por supuesto, esto no debe leerse de modo lineal, dado que la gente de la **mutual no sólo se preocupa de mantener la institución, sino que presta apoyo y participa de distintas movidas comunitarias**, pero ya no con la fuerza que solía realizarlo, sino siendo uno más de los actores del proceso.

Así, no podemos sostener que la idea de movimiento desaparezca, si por movimiento entendemos a un sujeto político que entra en conflicto con el orden establecido, por un lado contra la lógica del mercado y por otro, contra los poderes locales, en tanto son portadores de nuevos proyectos sociales y culturales que no sólo se preocupan por los requerimientos económicos sino que deben buscar establecer nuevas formas en los derechos en la sociedad. (Carrillo, 2003). Pero esto no quita señalar que la fuerza que hoy en día posee la mutual es menor que antaño.

En este sentido, es entendible que luego de lo vivido las energías se pongan hacia el interior, en una búsqueda de **consolidar el espacio, reconociendo sus limitaciones**. Y este reconocimiento potenciará algo que la mutual comenzó a desarrollar en el '95, puso energías a partir del '99, y que se transformará en la impronta de todo proyecto encarado por ella luego: el **trabajo en red**.

Y esto nos demuestra que los movimientos y las organizaciones se encuentran en una construcción permanente, que sus objetivos y estrategias no permanecen sin cambios, sino que son re-elaborados continuamente a partir de los resultados de la acción y del enfrentamiento del movimiento contra sus adversarios (Roa, s/f).

Para entender este proceso, es interesante señalar que las **organizaciones sociales eran muy incipientes cuando surge El Colmenar**. Como hemos visto, las organizaciones existentes por ese entonces recién se estaban constituyendo y, sobre todo, desarrollaban sus actividades en cada uno de los barrios. No había una organización con una mirada amplia del territorio que buscara incidir en él más allá de el espacio barrial en concreto. Esta impronta de la mutual, que será la que heredará del Consejo de la Comunidad, será determinante para el proceso organizativo de Cuartel V.

Y esto nos permite hablar de una **memoria cultural** en Cuartel V, la cual “no trabaja con <información pura> ni por linealidad acumulativa, sino que se halla articulada sobre experiencias y acontecimientos, y en lugar de acumular, filtra y carga. No es la memoria que podemos usar, sino aquella otra de la que estamos hechos. Y que no tiene nada que ver con la nostalgia, pues su <función> en la vida de una colectividad no es hablar del pasado, sino dar continuidad al proceso de construcción permanente de la identidad colectiva” (Barbero, 1987a:200).

Por otra parte, también debemos señalar que cuando la mutual comienza a desarrollar sus actividades nos encontramos en plena década del '90, auge del discurso neoliberal en nuestro país, el cual propondrá un modo de pensar las relaciones sociales desde la individualidad, lo cual dejará pocos espacios de participación social. Y será en este contexto de fragmentación que El Colmenar aporte otra propuesta, lo cual también nos permite entender la importancia de la mutual desde la ausencia de otros espacios de “resistencia”.

Ahora bien, cuando el discurso neoliberal comience a ser cuestionado, surgirán también distintas organizaciones que brinden otros lugares de participación en cada uno de los barrios, así como otras organizaciones crecerán en tamaño y pensarán también en trabajar más allá de cada barrio, convirtiéndose en **interlocutores de El Colmenar en el territorio**. De este modo, el lugar de la mutual, más allá de su intención, pasa a ser otro, por el propio desarrollo del mundo asociativo local.

“(…) ¿por qué El Colmenar se convirtió antes en una estrella? Por que había ausencia de un proyecto político, entonces, la gente masivamente se aferraba a El Colmenar, por que estaba Menem, el Neoliberalismo, y no había un lugar en dónde la gente pudiera hacer algo. El Colmenar aparecía como un lugar, como un refugio ante esa dispersión, y cuando aparecen en un momento, después del 2001, distintos espacios que comienzan a expresar un proyecto político, grupos políticos que empiezan a expresar una lógica, o ambición diferente, comienza a haber lugares donde participar, donde hacer algo, y El Colmenar deja de ser el único lugar en donde hacer eso. Uno sentía que por eso el Colmenar tenía una red propia, tenía el comedor, el centro de día, ponía allá, ponía acá, y contenía esa necesidad de militancia. Cuando aparece una diversificación, condiciones políticas diferentes, empiezan a aparecer otros grupos y es necesario leer que somos uno más dentro de esto, y no vanagloriarse, pero sabemos que lugar donde va El Colmenar lo potencia, pero que eso no nos haga creer que somos los que manejamos el barco” (Luis Godoy, CD Colmenar).

De este modo, mientras al principio de la experiencia El Colmenar era la institución más fuerte en Cuartel V, paraguas de muchas otras a las que ayudó a crecer, este rol

se irá modificado. Desde ya, esto no implica un desplazamiento total de la mutual, dado que su nombre hoy sigue siendo importantísimo para todo proyecto que quiera desarrollarse en la zona de Cuartel V.

“En esta última etapa, una de las cosas que decíamos, es que cada vez que El Colmenar tiene algún quilombo, en donde se jugaba su existencia, El Colmenar, en vez de quedarse sólo, salió a buscar a la red, y la red fue cada vez más grande, se amplió. Y en esa amplitud, El Colmenar dejó de ser la organización más fuerte, por que en un tiempo la organización más fuerte fue el Colmenar, todas las organizaciones siempre eran más chiquitas y El Colmenar funcionaba, si quieres, como un paraguas. Ahora, en el último tiempo, hay otros paraguas. El Colmenar ha reducido otras cuestiones, que ya no puede hacer, y te diría que hay organizaciones que se pueden considerar a un mismo nivel, en la misma La Huella como el Culebrón, Fundación Pro Vivienda Social, El Surco, que va tomando autonomía, la Red Solidaria, la Parroquia siempre fue importante. Ahora hay otras organizaciones con un importante nivel de incidencia” (Silvia Ebis, CD Colmenar)

“(…) hoy creo que El Colmenar comienza a ver su lugar, con otros, construyendo nuevas relaciones, pero sigue siendo su base las organizaciones, todavía le cuesta llegar al vecino común, aunque lo que hace es para el socio común, que es el que toma el colectivo, el que va a la farmacia, el que va al apoyo escolar, pero su base y su política siguen afianzada en las organizaciones. Entonces, cuando necesita luchar, organizarse, lo hace a través de las organizaciones” (Vicky Nagel).

Así, la mutual hoy en día es **una más en una red de organizaciones**, a la cual siempre recurre, y más en los momentos de crisis.

“Yo creo que más en tiempos de crisis participamos pero cuando no era tiempo de crisis, menos... Pero en la crisis siempre estamos” (Brígida, Hermanas Dominicanas)

“Cuando ha habido necesidades de desensillar hasta que aclare y ver algunas cosas hemos participado, incluso no hace mucho, en una convocatoria a los antiguos” (Sergio Gómez Tey, Párroco de Cuartel V)

Esta red, a su vez, es posibilitada y potenciada por el hecho de que las distintas personas que trabajaron en el espacio social de la mutual se encuentran, como ya analizamos, liderando varios de los espacios de participación en Cuartel V, compartiendo, entonces, una misma lógica de trabajo.

Como hemos señalado, esta propuesta de trabajo en red no surge de un momento a otro en la historia institucional. Recién a partir de **1999**, podemos pensar, **comienza la mutual a trabajar en red**. Hasta ese momento El Colmenar apoyaba el surgimiento de organizaciones, generaba otras, articulaba con varias para un proyecto común e, incluso, se constituía en mediadora entre organizaciones que querían hacer un trabajo en Cuartel V y la comunidad, pero no aparece el trabajo en red como metodología si por trabajo en red entendemos un trabajo que es fruto de una discusión y definición de un proyecto a largo plazo entre organizaciones sociales, acordando roles y funciones en el marco de ese proyecto en común.

Este **modo de trabajo en red** implica, también, un **modo de construcción de poder diferente al que se había planteado anteriormente**, en un contexto donde las herramientas de presión que la mutual había generado pierden mucha de su eficacia, como es el tema de la marcha para peticionar al municipio, que correspondían más con una lógica de sociedad de masas ante que una sociedad como la actual, más delegativa y centrada en una democracia de opinión creciente.

“La marcha es el instrumento, pues ahora estamos buscando hacer otras cosas. Por ejemplo, participar de la red de la posta, hacer la “Carta Popular”, todo esto es un nuevo mecanismo de participación e incidencia. Y no quita que nos juntemos todos y

hagamos la marcha, pero buscamos otra cosa. Lo vamos viendo, y estamos viendo la necesidad de generar algo nuevo, y El Colmenar es de generar cosas nuevas. Esto que va generando me parece que es una herramienta importante. Pero, otra vez, hay que buscar la mixtura entre organización y vecino. La Posta como movida política, junto con las Caravanas, el Congreso de Organizaciones que se piensa a nivel Regional es crear un paraguas mayor. En un momento a El Colmenar le alcanzaba con el paraguas propio y hoy necesita de otras cosas, y la red es lo que hace falta hoy en ese momento político y económico, pero la marcha es como el movimiento, pero no sólo es la marcha, pues hay muchas acciones que movilizan y generan conciencia participativa. Si yo no me informo, no genero que me tengan en cuenta, al otro le va a importar muy poco. Mientras me quede encerrado y menos opine y menos haga, mejor para el sistema” (Vicky Nagel).

Algunas definiciones institucionales

Los conflictos vividos con la municipalidad y la empresa estuvieron atravesados por conflictos hacia el interior de la mutual, que estallan sobre todo en el año 1999 en el marco de ciertas dificultades económicas de la institución. Esto pone de manifiesto la existencia de diferentes proyectos entre las personas que hasta ese momento estaban al frente, lo cual lleva a un **debilitamiento de la conducción** de El Colmenar.

“Creo que hubo un período de crisis que va desde el año ’99 hasta el año 2003, donde lo que se pone en discusión es la conducción de El Colmenar, hacia donde se iba, quien lo dirigía, cómo influía la cuestión política y cómo no, si hay un rol más empresarial o más técnico y menos político. Eso estuvo en discusión por lo menos durante 4 años” (Sergio Ebis, CD Colmenar)

Esta situación de crisis y cuestionamiento recién comenzará a definirse en el año 2004, donde la salida de Jorge Alagastino de la mutual implica una división clara de las aguas y, por consiguiente, la **consolidación de un “nuevo” grupo de trabajo** que se hace cargo de la conducción del espacio.

“(…) hay una consolidación de un grupo desde el 2005, donde en este año se termina de definir un montón de cosas. Creo que hay una maduración, digamos que decidimos que lo partidario no es lo importante, pero sí lo político, hay una definición donde lo que nosotros vemos es que El Colmenar es una organización surgida de los barrios de Cuartel V, que debería tener una impronta muy cercana a los vecinos de Cuartel V, que son vecinos trabajadores, que no son profesionales, que tiene toda una impronta de trabajo cultural sin discriminar, pero que desde ese lugar comienza a tener forma. Y hay un equipo donde, por lo menos, la conducción se comparte, se empareja, y se crea un equipo nuevo. Hay una cuantas definiciones en cuanto a cómo debe ser llevado el tema de El Colmenar” (Sergio Ebis, CD Colmenar).

A partir de la consolidación de este grupo, comienza a **discutirse el proyecto de mutual que se quiere**, así como su relación con las organizaciones sociales y los otros actores de la región.

“Hoy estamos viendo como definir un rol. Definir qué es lo que hacemos, somos trabajadores, no somos administradores de nadie, no somos microempresarios, somos trabajadores y la lógica que nos tiene que dominar es la de una discusión de trabajadores” (Luis Godoy, CD Colmenar)

En esta discusión, una de las ideas fuertes es **pensar la mutual como un espacio de trabajo**. Y, en este sentido, primero dedicar tiempo y esfuerzo al propio proyecto para luego, una vez consolidados, articular con otros actores.

“En principio, sí queremos resolver lo nuestro, hacer esta experiencia y ver hasta donde nos da el cuero, si nos da para tener 20 colectivos, no administrarlos, sino

para trabajarlo entre todos los compañeros y que lo sientan propio. El Colmenar tiene que generar esto en los compañeros, sino no sirve, un trabajo justo, remunerado, y todo lo que tiene que tener el trabajador, vacaciones, aguinaldo, pero además tiene que contemplar la educación de nuestros chicos, vivienda, contemplar nuestro esparcimiento, nuestra formación, y para qué nos da. Y esto es reconocer un límite, ¿lo podemos plantear con 100 colectivos, con 20? Dijimos que lo íbamos a plantear con 20, más de eso no queremos crecer, por que se nos desvirtúa, pues no tenemos capacidad para manejarlo, y esto es reconocer un límite...” (Luis Godoy, CD Colmenar).

“Como trabajadores decidimos trabajar en el área de servicios y desde ahí dar toda una discusión económica, toda una disputa económica, y saber para qué nos da el cuero, nosotros queremos discutir esto y en nuestro lugar, no intentamos hacer un planteo nacional. Seguramente luego vendrá una etapa en la cual nos juntaremos con otros, y habrá que ver cómo va creciendo esto en el país, en el barrio, en la provincia, donde sea, y si da para hacer planteos conjuntos”. (Luis Godoy, CD Colmenar).

Esto no implica que la mutual renuncie a otro tipo de proyectos, aunque el foco y las energías actuales no estén puestos en eso.

“(...) uno no renuncia a que haya un poder diferente. Ahora, para construir ese poder diferente hay que conocer las propias limitaciones de uno y saber que necesita de otros, y que otros se tienen que encargar de otras tareas y uno se tiene que encargar de la tarea que le toca. (...) Y no creer que podemos estar en todo lados, y desde ahí aportar a una discusión diferente, a una lógica, más allá que hoy sea el transporte, mañana una metalúrgica o una pollería, tiene que haber una lógica diferente, un pensamiento diferente” (Luis Godoy, CD Colmenar).

Ahora bien, esta propuesta que se define por parte de la conducción actual pasa a ser motivo de fuerte diferencia con el “Bebe” Ricci, quien considera que esta mirada de la mutual implica una **reducción de los objetivos iniciales**. De este modo, lo que vemos aquí es una seria **dificultad de los actores para establecer diálogo**, para plantear sus distintos puntos de vista, realizar un análisis de la realidad y llegar a un acuerdo de trabajo conjunto.

Así, lo que tenemos en la mirada del “Bebe” Ricci es la sensación de que la mutual deja el proyecto de ser una institución referente de un movimiento, hecho que asumen los dirigentes actuales y, vinculado con esto, el abandono de una idea de tomar el **transporte como punto de entrada a las distintas problemáticas del barrio**, lo cual permita articularse con múltiples organizaciones sociales. Lo que ve el “Bebe” es que la mutual se postula simplemente como un lugar de trabajo, no más.

Ahora bien, efectivamente muchas de las cosas que el Bebe visualiza son así para los actores, pero lo que ellos señalan es que esto se debe a un **contexto concreto que los condiciona**, mientras que el “Bebe” plantea que esa no es excusa y que es posible superar eso. Desde nuestra mirada, más allá de que lo que señala el “Bebe” sea reconocido y asumido por los actores, lo que no podemos dejar de tener en cuenta es que El Colmenar, aún hoy, es mucho más que una fuente de trabajo y un servicio de transporte.

“(...) estoy convencido que han achicado aquello que pretendió ser un movimiento, con un espíritu determinado, a una fuente de trabajo. Ahí hay una fuente de trabajo para la gente que está ahí, por lo tanto no la van a largar, tampoco la van a agrandar, por que no les interesa, por lo menos es lo que han demostrado” (Bebe Ricci, Fundador Colmenar)

La mirada actual de la conducción

En el proceso de análisis y reflexión que realiza la dirigencia actual de la mutual, la propuesta de **trabajar en red** aparece no sólo como una opción política, sino como necesidad pragmática.

“(…) se necesita energía para fortalecer el propio proyecto, y esto es reconocer las limitaciones. Es conveniencia propia esto de trabajar en red, y como nos conviene a nosotros, les conviene a los compañeros, sino es muy grande. Y algunos desafíos te tenes que dar, y es mejor hacerlos con otros compañeros” (Luis Godoy, CD Colmenar)

“(…) una lógica de trabajo en red, donde nosotros decimos que antes creíamos que El Colmenar podía expresar un proyecto político por sí solo, arrastrar, hoy creemos que nosotros somos una parte dentro de un proyecto político, donde nuestra parte sea esta, el transporte y el trabajo, cómo discutimos el trabajo. Desde este lugar nos sumamos a otras cosas, y no somos la meca, no somos el lugar donde todos vienen a ver cómo se solucionan las cosas” (Luis Godoy, CD Colmenar).

Por otra parte, es desde la idea de red que se construye el entramado organizativo, lo cual también nos habla del modo en que la mutual genera participación, al menos en lo que refiere a las organizaciones sociales.

“El tema de participación está en el núcleo de lo que uno podría decir es lo que da legitimidad y sustentabilidad en el largo plazo de una intervención. Yo creo que no hay transformación social sin un altísimo grado explícito de participación. En este punto, un aspecto interesante de El Colmenar ha sido el vínculo entre El Colmenar y las entidades barriales, y yo creo que en ese punto, de modo indirecto, también El Colmenar tuvo sanos vínculos en general (...) a veces tuvo conflicto y a veces convergencia, pero el tema de la organización barrial no fue indiferente a la mutual. Y eso lo demuestra hoy La Huella, donde uno ve múltiples actividades sociales en un mismo ámbito físico y que la mutual lo ha tomado con total naturalidad. Eso demuestra que el tema de la red, del entramado a nivel básico funciona, ojo que yo creo que los niveles de segundo o tercer orden son indispensables, pero un nivel de segundo o tercer nivel de redes sin un primer nivel de redes sólido, no tienen raíces”. (Claudio Fiorucci, Contador Colmenar).

Asimismo, internamente, la propuesta discutida por los directivos es que la mutual se transforme en un espacio de trabajo en el cual no haya dirigentes y empleados, sino trabajadores, de allí que se esté analizando la conformación de una cooperativa.

“(…) como que la conducción era el empresariado y los trabajadores los demás. Entonces, es como que no había una relación muy afín, así que la idea es que eso cambie, de hecho por eso estamos promoviendo que toda la gestión del servicio del transporte y todo lo que se pueda esté llevado adelante por una cooperativa en la cual todos los que trabajan sean socios de una cooperativa” (Sergio Ebis, CD Colmenar)

Por otra parte, como parte de las discusiones y definiciones que se van dando, hoy se ve a la mutual como una institución de Cuartel V que debe relacionarse y trabajar para la comunidad de Cuartel V y no desviarse de esa orientación.

“Yo creo que hay una concepción que es entender que El Colmenar es una institución que representa a los vecinos de Cuartel V” (Sergio Ebis, CD Colmenar)

“(…) nosotros siempre tenemos que tener en cuenta cuales son los intereses de los vecinos de Cuartel V y desde allí avanzar, no más de eso. Por que cuando fuimos más allá de eso nos quedamos solos, así que la idea es no quedarnos ni demasiado adelante ni demasiado detrás” (Sergio Ebis, CD Colmenar)

Otra de las cuestiones significativas es que hoy en día se ha decidido **encarar de otra manera el servicio de transporte**. En esta línea, una de las primeras decisiones que se toma es hacerse cargo del taller de mantenimiento de los colectivos.

“(…) siempre dentro de la organización se promovió que hubiera un taller que hiciera el mantenimiento de los colectivos, y eso lo pusimos en un tercero, y hoy, hace 6 meses, decidimos que el taller tiene que ser nuestro, pues la única manera que los beneficios generados se distribuyan en forma equitativa es que los servicios los haga el Colmenar, sino uno se queda con esa ganancia” (Sergio Ebis, CD Colmenar)

Y no sólo se toma una decisión respecto al taller, sino que la apuesta de hoy es ahorrar a fin de tener siempre la posibilidad de mejorar el servicio.

“(…) nuestro sueldo se compone del 8 % de la recaudación, creo que incluso no va todo para la sueldos, pues una parte va para pagar otras cosas, gastos fijos, y la otra parte sale de la Farmacia para pagar costos fijos. Y si nosotros pusiéramos la plata que sale de los colectivos para ganar un poco más, quizá ahora ganamos, pero no vamos a llegar a la mutual que queremos, dentro de tres años. Preferimos llevar la mitad de plata hoy, pero tener la mitad de los colectivos nuestros. Es un cambio de mentalidad muy grande y hoy sinceramente nos estamos llevando \$ 150 pesos por semana” (Daniel Barrios, CD Colmenar).

De este modo, vemos como para la mutual es clave mantener el servicio de transporte pues, si bien es posible pensar que El Colmenar es mucho más que un servicio de transporte, mucha de su **identidad** pasa por él, así como también la posibilidad de disponer de recursos para encarar otras tareas. .

“A todos nos cuesta pensar El Colmenar sin colectivos, y eso lo pusimos a consideración de las organizaciones y todas dijeron que no se podía dejar caer el colectivo, que era lo último que teníamos que entregar, pues además de ser una herramienta enorme de construcción, era un aporte concreto a las finanzas de la gente del barrio”. (Agustín Gomez, Labranza)

“Entonces, más allá de que este el colectivo o no este, nosotros creemos que al menos uno tiene que estar por que es el emblema, es lo que muestra que seguimos estando a los ojos de los otros, es como un mensaje. Para el ideario de la gente común es nos juntamos, creamos El Colmenar y El Colmenar sigue existiendo, y si El Colmenar sigue existiendo, podemos juntarnos para la luz, la calle, cualquier otra cosa, para el gas por que podemos y está demostrado. Si dejamos que El Colmenar muera es decir: <otra vez el sistema nos puede poner la pata encima, otra vez nos destruye, y los pobres y la organización social quedó en la nada> y eso está en el ideario, quizá no con estas palabras>” (Vicky Nagel).

En definitiva, más allá de las complicaciones concretas que se siguen manteniendo y con las cuales se lucha, hay otra cabeza en la conducción.

“Hoy, a pesar que desde lo económico seguimos complicados, hay otra cabeza, otra mentalidad en los que hemos quedado y en la gente misma (...) Hemos aprendido mucho. Los compañeros que no cuidaban los recursos hoy los cuidan, y yo me alegro” (Liliana Cóceres, CD Colmenar).

Imponiendo reglas a la empresa

Una de las cuestiones interesantísimas a señalar es que El Colmenar logró **imponer ciertas condiciones a la empresa**, dado que la existencia de la mutual obliga a la prestación de servicio de calidad y a un precio conveniente para la gente de Cuartel V. Esto debe verse como un enorme **logro** de la institución.

“Si ellos pueden mandar un colectivo cada 20 minutos lo van a hacer pero, en ese sentido, creemos que somos lo bastante fuerte como para imponer que mientras exista El Colmenar el boleto va a ser más barato, la frecuencia va a ser mejor” (Sergio Ebis, CD Colmenar).

Ahora bien, este logro no puede asumirse como algo consolidado, cedido definitivamente por el otro, sino algo que se obtiene fruto del trabajo cotidiano. Así, en la mente de las personas que dirigen la mutual está la posibilidad de sentarse a conversar con la empresa y llegar a un acuerdo que permita el beneficio de los habitantes de la zona, aunque lo saben muy difícil:

“(...) después de estos 16 años uno espera que el empresariado nos reconozca como algo inevitable y se siente a charlar con nosotros para mejorar el servicio de transporte (...) La idea es que si alguna vez no podemos sentar con el empresariado del transporte a charlar para ver cual es el mejor servicio que podemos dar, incluso en un acuerdo entre El Colmenar y la Perlita, o el resto del empresariado, pues nosotros no estamos en contra de eso, pero si creemos que es muy difícil sentarnos con un tipo que piensa que la mejor manera de ganar gaita es haciendo que la ganancia sea lo más posible, de hecho siempre ajusta” (Sergio Ebis, CD Colmenar).

La propuesta utópica es llegar a un acuerdo en donde las dos partes puedan prestar el servicio, y no que todo quede para la empresa privada.

“(...) si nosotros nos podemos sentar frente a cualquier empresario a discutir estas cosas, no tendríamos ningún problema, no seríamos dogmáticos en ese tema. Si yo alguna vez me puedo sentar con Luis María Mesa, se llama el presidente de la Perlita, y decirle que le parece si ponemos cada 10 minutos el Colmenar y cada 10 la Perlita y hacemos un servicio de 5 minutos para los vecinos de Cuartel V, nosotros no tendríamos ningún problema, pues estaríamos cumpliendo con nuestro ideal que es tener un servicio muy bueno hacia el centro de Moreno. Esa era el objetivo y sabemos que nosotros somos garante de eso. No creeríamos que si viniera Mesa y nos dijera que nos pasa a nosotros el 20 % de la ganancia de La Perlita, pero el transporte es todo mío, no le creeríamos, pues sabemos que tarde o temprano la lógica haría que eso no se cumpla” (Sergio Ebis, CD Colmenar).

Es decir, la propuesta sería llegar a un acuerdo entre partes, donde El Colmenar actúe como un garante del cumplimiento del pacto.

“Imaginemos que mañana desapareciera el Colmenar, yo creo que en menos de 24 horas la tarifa de La Perlita en Cuartel V vuelve a ser completa” (Claudio Colmenar, CD Colmenar)

De este modo, lo que aparece como discusión de fondo en las acciones de la mutual es el **rol que las organizaciones sociales deben jugar, si deben ser mediadoras de las necesidades de los vecinos para que el Estado o las empresas presten los servicios o vendan sus productos o si la propia organización debe asumir el rol de prestatario**, con las ventajas y desventajas que esto implica para una organización. En esta línea, la propuesta de la mutual es clara: **asumir ella la prestación del servicio**. Ahora bien, esta mirada no es compartida por algunos de los que son sus socios estratégicos en muchas de las acciones que desarrollan.

“(...) si algo ha logrado la mutual es que los empresarios, que tenían mucho miedo o falta de percepción de que ahí iba a haber rentabilidad, efectivamente dijeran que ahí hay un mercado rentable. Y yo creo que eso es muy bueno, es fantástico pensar que se había logrado ese objetivo. Lo que pasa es que ese objetivo se logró, pero no aparece como un triunfo de la mutual, sino como una pérdida, entonces, ahí hay como una conversión de medios en fines. Por que la mutual arranca de ir a La Perlita

a reclamar por la frecuencia y que La Perlita diga que ese negocio no le sirve. Entonces, ellos hacen el negocio, hacen el servicio de forma autónoma, pero quizá el objetivo central, pues no es su identidad ser una empresa de transporte, su identidad es justamente encontrar caminos para vincular, justamente, la necesidad de los vecinos con la oferta, sea del Estado o del Mercado, y me parece que en un momento eso se perdió. En vez de decir nuestro objetivo es este, y hoy será para el transporte, y mañana será para las otras prestaciones. Yo creo que cuando el transporte, de ser un medio para comunicar al vecino de Cuartel V con el centro de Moreno, se termina convirtiendo en un fin, yo creo que es como que quedan atrasados de agenda (...) Ese medio se transformó en un fin y, entonces, me tengo que convertir en empresario del transporte. Y convertirme en empresario del transporte es como si yo me convirtiera en violinista, es un problema. Creo que ahí hubo un problema. Y vos me dirás que es fácil decirlo de afuera, pero bueno creo que también ha habido muestra que eso era posible, pero bueno, eso requiere un alto grado de saber que hay que tratar de efectivamente escuchar bien lo que al vecino le interesa” (Raúl Zavalía, Fundación Pro Vivienda Social).

Así, para la Fundación Pro Vivienda Social, **la mutual debe dejar de prestar el servicio** y buscar otro modo de incidir en el transporte, a la vez que buscar otras problemáticas en las cuales incidir.

“(...) hoy hay un cambio de contexto muy fuerte, que está en este problema de la competencia, el subsidio, todo eso, pero creo que hay una posibilidad de mutación (...) convertir una organización que se ha dedicado a ser activa, productiva, en una auditora del cumplimiento de determinadas cosas, es decir, efectivamente establecer una negociación (...) Yo entiendo que es un cambio brusco, doloroso, pero creo que tiene que ver con que uno puede plantear una muerte lenta o bien un cambio que permita, desde otro lado, resurgir, y yo creo que se eligió la muerte lenta, es duro decirlo, pero me parece que es así. Y no digo que sea fácil, yo no digo que La Perlita sea Blanca Nieves...” (Raúl Zavalía, Fundación Pro Vivienda Social)

Apoyo a la mutual

Cuando uno analiza la cantidad de dificultades internas y externas que la organización pasó y ve que más allá de todo se mantiene en pie se pregunta cómo es posible ello. Una de las cuestiones que no debemos dejar de pasar, entonces, es que más allá de todas las críticas que los vecinos puedan hacer a El Colmenar, la institución **cuenta con el apoyo de la gente**.

“Yo creo que ese apoyo existió, de hecho creo que El Colmenar existe pues hay mucha gente que ha decidido bancarse esperar el Colmenar 15 o 20 minutos. Por más que La Perlita mande 4 colectivos y El Colmenar uno, el Colmenar sigue subsistiendo” (Sergio Ebis, CD Colmenar).

Por supuesto, este **apoyo no puede compararse con el que se tenía en los primeros tiempos**, pero tampoco desmerecerse.

“Así y todo, como se vio en estas últimas crisis, la gente apoyó, pero también es cierto que hubo mucha otra gente que ya no apoyó y que, de hecho, favoreció esta entrada de la Perlita al barrio. Está bien que hubo gente de la Perlita que lo promovió, pero hubo 300 firmas que pidieron que la Perlita entre en la zona de Namuncurá. Esta bien que eso pudo haber sido inducido, pero lo cierto es que El Colmenar ya no es absolutamente algo como lo que era antes. Antes había oposición también, pero era una oposición más manejada políticamente, en cambio, aquí hay una pérdida de vigencia, de representatividad real. No digo que no tenga significado El Colmenar, que no tenga validez o la gente lo reconozca, pero no se puede vivir siempre de rédito, de algún modo hay que hacerlo real esto hoy día” . (Sergio Gómez Tey, Párroco de Cuartel V)

“Estoy pensando en el 9 de Julio, que se suspendió el servicio, y me viene a la mente lo mucho que costó convocar a la gente. Antes convocabas y venían” (Brígida, Hermanas Dominicas)

Entre las críticas a la institución, la más grave es que la mutual se politizó y a partir de ello dejó de lado a la gente. Desde ya, debemos analizar lo que los actores quieren decir y más que hablar de politización, señalar la entrada en una lógica de actuar que tiene que ver con la política partidaria.

“(…) en el informe del 2005 la cosa es distinta, percibimos opiniones más polémicas sobre El Colmenar. Había como una percepción de que se habían politizado o que algunos dirigentes habían aprovechado las ventajas de la organización para sí mismo, pero tampoco las críticas al punto de que la gente diga que El Colmenar era malo” (Eduardo Fidanza, Sociólogo)

Sin embargo, muchas de esas críticas que se hacen a la mutual son realizadas desde el lugar de quien quiere que el proyecto mejore, quien ve con buenos ojos las cosas que la mutual realizó en Cuartel V.

“(…) aún con las críticas, pues nos ha tocado salir al barrio y recibir 1000 cachetazos, pero la crítica viene desde el afecto, desde algo que es mío y no se está haciendo como yo lo quiero, eso está en el ideario de la gente, sigue siendo fuerte, hay que volver a reconstruir la imagen de El Colmenar, pues hubo mucho tiempo de desencuentro” (Vicky Ángel).

En esta línea, el apoyo de la gente es clave para la continuidad de la mutual, en tanto son los usuarios del servicio de transporte que le permite a la organización generar su sustento económico. Pero esto no debe hacernos olvidar que en los momentos de crisis la **mutual se mantuvo gracias al apoyo, sobre todo, de las organizaciones y la capacidad de acordar políticamente con algunos actores** para que manifestaran su apoyo al proyecto. Y esto es central como enseñanza a futuro, pues nos habla de la necesidad de darse una estrategia de articulación con otros actores, más allá de la relación que se construye con los actores de la comunidad en la cual se trabaja día a día. Es decir, el poder popular no sólo surge de las alianzas en un territorio, sino de las articulaciones que, además, uno puede hacer con otros niveles.

“(…) El Colmenar no cayó por que la gente lo apoyó, pero lo cierto es que los miembros de conducción, y especialmente el Bebe, tenían contactos que él sabía en que momento solicitar una mano y, por supuesto, nunca entregamos nada que no fuera nuestro entusiasmo, nuestro esfuerzo y nuestro resultado a partir de todo esto. Nunca negociamos otra cosa, entonces, estos contactos, para mí, eran el 60 % para sostener a la mutual en cuanto a los ataques y todo eso, y el resto era lo que significaba ese espacio de trabajo y lo que le significaba a la comunidad. Yo lo pongo así y me parece que hoy se nota mejor, si mañana no está el Colmenar mañana la gente toma la Perlita, sube el pasaje y van a tomar la Perlita, y no van a ir a quejarse. Si no es promovido desde El Colmenar alguna lucha por este tipo de injusticia va a quedar en poco tiempo trunco, pues no te das cuenta del valor del pasaje, pero te vas a otra parte de Moreno y te cobran el doble. Pero me parece que en poco tiempo la gente se acostumbra” (Ceferino, CD Colmenar)

Por otra parte, es importante señalar que más allá del apoyo recibido, sea por parte de las organizaciones, de la gente de Cuartel V e, incluso, los funcionarios, este se dio siempre en momento de crisis, donde la mutual tenía que salir a defenderse. En este sentido, es interesante remarcar que la mutual realizó una **estrategia más bien defensiva que ofensiva**, donde los vínculos con los actores se intensificaban en los momentos más complicados.

De este modo, mientras la mutual, como hemos visto, en muchas cuestiones avanzó un montón, sobre todo en lo que respecta a sus proyectos sociales y a la construcción de un tejido social denso en la zona de Cuartel V, en lo que respecta a cuestiones legales o bien al propio servicio de transporte, los avances fueron más bien escasos y siempre muy relacionados con una **actitud reactiva** ante los acontecimientos que se iban dando. Esto, para algunos actores, se debe a la **falta de una estrategia integral** de la mutual.

“(…) hay que poner en la balanza que la mutual se ha defendido a capa y espada pero siempre en una gran soledad. Con mucho apoyo moral de mucha gente, incluso económico, pero no en términos de iniciativa, sino que siempre ha estado a la defensiva. Y ahí yo creo que quizá uno de los temas típicos de la ONG de barrio, lo digo con todo cariño, no es despectivo. Uno en el barrio no hace estrategias, en el barrio trabaja, y resumiendo estos pro y contra, virtudes y defectos en materia de previsión e imprevisión, creo que lo que está detrás de eso es la falta de una estrategia integral” (Claudio Fiorucci, Contador Colmenar).

En este marco, muchas de las personas de la mutual, conociendo las limitaciones históricas de la organización para incentivar un proceso participativo de los habitantes, hablan hoy de buscar la **adhesión** de la gente.

“(…) en realidad hoy hablamos de adhesiones, que la gente al menos adhiera a la mutual, pues los que participan son los que están en las organizaciones sociales, que el común de la gente participe, venga y opine en una asamblea es algo muy difícil, no digo imposible pero que requiere de tiempo pero de mucha gente para hacer eso, y hoy no lo tenemos” (Daniel Barrios, CD Colmenar).

Ahora bien, más allá de todo lo que se pueda pensar y decir, lo concreto es que a pesar de todas las complicaciones, incluso el hecho de quedarse sin colectivos, la vuelta a la calle nos habla del apoyo que se tiene luego de todos estos años de construcción social.

“Al haber El Colmenar vuelto a la calle, ya desde la matriz de la organización comunitaria misma, confirma que la leyenda es real, que no era una cosa artificial y sobreproducida, sino que realmente habían construido un poder que ni el Estado ni la empresa privada, ni el gobierno, mejor dicho, pueden socavar” (Eduardo Balán, El Culebrón Timbal)

Hacia un balance de la experiencia

Al momento de pensar muchos de los problema de la mutual lo que surge es que, más allá de las enormes complicaciones que implicó la lucha contra el municipio y la empresa monopólica, hubo también conflictos hacia el interior, que hablan de **distintas miradas sobre lo que debe ser la mutual**, proyectos en pugnas. Pero no sólo ello fue algo que complicó las relaciones dentro de la mutual, sino el darse cuenta de que **no todas las personas que estaban en ella compartían los mismos valores**.

“(…) en un momento se hablaba mucho del espíritu de la mutual y después siento, he sentido, cierta decepción con algunas personas, en este sentido de decir <en las buenas somos todos buenos, pero en las malas se ven qué clase de persona son>. En esta crisis que pasó algunos compañeros, con gran valentía, cuando vieron la situación de la mutual, optaron por desprenderse y crear su propio emprendimiento personal y buscar recursos de otro lado; y eso es muy valioso, como gesto y como apoyo, como lo hizo Labranza o las chicas del Centro Educativo, que hasta alguna época la mutual los ayudaba, los solventaba, pagaba algunos sueldos, hasta que cuando pasó esto no se pudo más, y ellas se encaminaron con eso. Después hubo algunas personas que no, no tuvieron esa grandeza” (Liliana Cóceres, CD Colmenar)

“(...) a mí me invadió un profundo dolor, yo vi, de alguna manera, que en un determinado momento, esa impronta de El Colmenar de estar cuidadosamente vigilando que tus actitudes no sean como las de tu adversarios, sino ver que todos hiciéramos política en real sentido de la palabra, liberadora, articuladora, integradora, en determinado momento, en nombre de El Colmenar, comienzan a hacerse cosas que uno no está de acuerdo (...) siempre existieron, pero como dicen algunos, mientras yo estaba, parece que ejercía algún tipo de liderazgo que hacía que estas cosas se contuvieran”. (Bebe Ricci, Fundador del Colmenar)

Lo que puede visualizarse es que hay una falencia en lo que respecta a los vínculos, a las relaciones entre las propias personas de la mutual, a la vez que una **dificultad para comunicar los valores a otras personas**. En otras palabras, la pregunta que podemos hacernos es ¿cómo reclutar militantes para un proyecto político?, ¿cuáles son las prácticas necesarias para ello? En esta línea, podemos preguntarnos si es posible reclutar personas sin darle a estas personas la posibilidad de participar de espacios, informarse y tomar decisiones. Es decir, ¿durante cuanto tiempo y bajo qué circunstancias se puede propiciar una participación simbólica?, ¿se puede mantener esto en el tiempo?, ¿cuáles son los límites de este tipo de construcción?

“(...) se perdieron los vínculos entre nosotros mismos, pues hay choferes que ni siquiera conozco. No es necesario que todos se conozcan, pero tendría que haber un mínimo vínculo, de conocimiento. No podemos estar pasando en un lugar sin saber quien es el otro. Pero esto viene pasando hace rato, no es de ahora, es como que se debilitaron los vínculos. Bueno, y nos cuesta un motón transmitir la mística...” (Tita, Subcomisión de Lomas).

Asimismo, hay reconocimiento por parte de las personas de la mutual que una de las cuestiones que queda pendientes resolver es **la relación** que la mutual ha establecido con los **vecinos** de Cuartel V.

“(...) hay que generar el canal real de comunicación entre los vecinos, socios y la mutual y el socio tiene que sentir que puede decidir, que puede participar, que no es manipularlo. Todo ese camino hay que hacerlo, yo siento que ese camino más que de reconciliación es de volver a encontrarse” (Vicky Nagel)

De allí que siempre que se piensa en la relación con los socios, más bien se la pone en gris, como algo que es necesario mejorar.

“Lo que está en gris es la relación con el socio, que es lo que hay que trabajar, que es la base. Mientras El Colmenar siga estando presente en la comunidad, en la gente, no va a morir, va a estar vivo” (Vicky Nagel).

Y en esta dificultad para relacionarse con el vecino, lo que aparece de fondo es que no todas las personas, más bien pocas, conocen y entienden a la mutual y su proyecto.

“(...) Yo creo que no se puede pretender que toda la población entienda la diferencia entre la mirada política de El Colmenar y la cuestión partidaria en sí. Pero un mínimo de comunicación, de ida y vuelta, tiene que haber, y me parece que eso es una base, una comisión de base cada 5 o 6 barrios y esa comisión buscando su lógica propia. Yo creo que pasa por ahí la construcción, si logramos hacer eso es todo un avance”. (Agustín Gomez, Labranza)

Ahora bien, como ya hemos señalado, esta **dificultad en lo que respecta al vínculo con los vecinos no sólo es de la mutual**, sino que puede pensarse como preocupación de la mayoría, por no decir todas, las organizaciones sociales de base.

“Yo estoy convencido de que los vecinos realmente están muy adelante que las organizaciones sociales” (Raúl Zavallía, Fundación Pro Vivienda Social).

“Yo creo que, en general, las instituciones suelen ir por un lado y la gente por otro, o tocan aspectos puntuales de lo que la gente necesita y no la totalidad de lo que la gente necesita” (Sergio Gómez Tey, Párroco de Cuartel V).

Es decir, lo que los actores visualizan es la **dificultad de las organizaciones sociales de captar lo que pasa en el barrio**, de saber lo que está necesitando una comunidad y, más aún, de sumar a otros y escuchar su voz.

“Esto pasa en todos los niveles, pues el ciudadano, el vecino, el cliente, está mucho más arriba que el poder político, el poder social o el poder económico. Digo, las organizaciones están como atrasadas, pues la capacidad de poder tomar del cuerpo social y organizarlo estructuralmente es muy baja. Uno ve los niveles de participación en cualquier ámbito y es escaso. ¿Y por qué? Parece que en lugar de estar las organizaciones abiertas están cerradas, son pocas las organizaciones que empiezan a ampliar su base social, y ese es un tema” (Raúl Zavallía, Fundación Pro Vivienda Social).

Y esto es de vital importancia para que las organizaciones sociales no caigan en un cerrarse sobre sí misma, que implicaría un paulatino alejamiento de la comunidad y la pérdida de mucho de su sentido de existencia.

“Así como las empresas que no escuchan a los clientes se funden, las organizaciones sociales que no están indagando el efecto endogamia es fuerte. Ese ida y vuelta es clave, y no digo que eso sea fácil...” (Raúl Zavallía, Fundación Pro Vivienda Social).

Ahora bien, en el caso de la mutual, lo que tenemos que analizar es el vínculo propuesto a las personas de Cuartel. Y si analizamos la propuesta, lo que tenemos es que lo que la mutual ofrece a los vecinos es un servicio, con lo cual lo **interpela como usuario**, y no desde otro lugar. Ahora bien, aún considerándolo como usuario, podemos pensar que no se completó el círculo, pues **no se trabajó en la idea de la figura mutual** y no se cobró la cuota al socio, con lo cual este no podía entender la diferencia entre la mutual y la empresa privada.

“(...) yo creo que estos grupos, llamémosle militantes sociales, que trabajan en los barrios, lo que es importante es establecer una relación en donde, además de dar una buena prestación de servicio, haya una apropiación de los servicios por parte de los vecinos que lo reciben. Entonces, me parecía que era importante tangibilizar ese apoyo y, al mismo tiempo, pedir la contraprestación, que era la otra cosa en la que yo les hinchaba las guindas, que era el tema del cobro de la cuota social, que me parecía que era importante, pero no sólo desde la dimensión económica, sino en el sentido de que esa dimensión económica estaba dejando tangible una relación entre los vecinos, entre los socios, y lo que yo llamaría el grupo de la comisión directiva, o el grupo de los militantes de la mutual” (Raúl Zavallía, Fundación Pro Vivienda Social).

Esta claro, entonces, que la figura jurídica no fue algo que se trabajó, ni siquiera en el marco de una necesidad económica.

“(...) cuando uno plantea una forma jurídica, en este caso una mutual, todas las acciones que uno realiza deben contribuir a que esa ideas se plasme en el tiempo. Entonces, si yo tengo una mutual y tengo asociados, esos asociados deben pagar una cuota social. Nosotros prestamos un servicio y ese servicio debe tener un sentido para el socio, tengo que generar una relación de carácter societal que, en alguna medida, sostenga en el tiempo la tarea. Me parece que la impresión que hay es que la mutual no es de los socios, sino que de un grupo promotor. Con los socios,

que la relación está rota, en realidad no rota, sino que no se construyó, no es que se rompió. Se construyó una relación en donde un grupo de gente comprometida, que hace un montón de cosas, está prestando un servicio a otro, no terminando de cerrar el círculo, en el sentido de que esos otros también tengan un sentido de responsabilidad en lo que es el mantenimiento del servicio, que no sólo tenía que ver con pagar el arancel, sino con mantener una relación societal que estaba tangibilizada en la cuota social". (Raúl Zavalía, Fundación Pro Vivienda Social).

Esta situación genera **cierta distancia del vecino común** aunque, por lo menos en nuestra mirada, esto no debe entenderse como un alejamiento de los problemas comunitarios, dado que la mutual tiene un fuerte vínculo con muchas de las organizaciones de los barrios y las apoya en sus tareas.

En este marco, algo extraordinario de la mutual es que construyó un **servicio de escala**, lo cual la distingue de otras organizaciones sociales y hace a su espíritu. Habría que pensar esto, pues la mutual trabaja con los que puede trabajar, con los que están dispuestos a comprometer su tiempo y esfuerzo, esa es su estrategia.

"(...) el desafío de la mutual, que fue tener un servicio de carácter masivo, se logró, creo que lo que no se logró fue la masividad del apoyo, de la participación, creo que eso fue el punto difícil. Y como nunca se le presentó así, como una contraprestación, digamos <yo voy a hacer un esfuerzo para que vos tengas un subsidio al transporte y viajes más barato, pero tu esfuerzo será pagar la cuota social y tener algún mecanismo que permita un compromiso de los socios> Y a medida que pasa el tiempo la gente se acostumbra a que es un servicio de transporte y termina pensando que es un sistema de transporte como el otro, sabiendo que tiene una base social distinta, pues muchas veces los choferes, los inspectores, los participantes forman parte de la propia comunidad. Sí hay un sentido de pertenencia de carácter global, pero me parece que falta estructural un nivel de relación más contractual. Yo diría que es el punto que queda abierto" (Raúl Zavalía, Fundación Pro Vivienda Social).

Hay una fuerte impronta de la mutual que la lleva a un profundo deseo de modificar la realidad, aunque la apuesta sea complicada. En algunos casos esto lleva a **cierto voluntarismo**, pero los resultados logrados en todo este tiempo marcan la potencia de las acciones realizadas. Asimismo, hay una **terquedad que es fruto de la convicción**. Y esto para nosotros es significativo, pues **a partir de esta terquedad la mutual ha logrado cosas que, quizá, desde una mirada diagnóstica podrían ser pensadas como inviable**. Esto debe ser tenido en cuenta en nuestra reflexión, dado que nos muestra los límites de un proceso de planificación racional y la **potencia del deseo como movilizador de los sujetos**.

Es el deseo, la voluntad por transformar la realidad la que llevó a la mutual a desarrollar un servicio de transporte en el cual viajaron diariamente 10.000 personas y es ese mismo sueño el que hoy permite el desarrollo de una red de gas para 20.000 vecinos de los barrios, algo que parece como impensable por el costo que implica y las voluntades que deben comprometerse.

De este modo, apoyarse en este deseo, en la necesidad sentida de los sujetos, parece ser un punto muy importante para obtener la legitimidad necesaria en el proyecto encarado. Vemos que el deseo nos permite enfrentar aquello que se define como condiciones objetivas que limitan las utopías. El deseo permite romper con esta celda y plantearse un horizonte hacia el cual caminar.

Ahora bien, esto no quita que la impronta de El Colmenar pueda ser vista por algunos actores como una dificultad para el diálogo.

“Del mismo modo que ellos supieron romper un paradigma de las organizaciones sociales, que es la escala, hay uno que no rompieron, que es lo que yo llamo <la verdad la tenemos los que estamos adentro>” (Raúl Zavalía, Fundación Pro Vivienda Social).

“(…) los que no somos de Cuartel V, tenemos la percepción de que en Cuartel V la fuerza de gravedad funciona (…) de que existen ciertas leyes que funcionan, entonces, no pretendamos generar una economía paralela en Cuartel V, pensando que las cosas se van a comportar de una cosa distinta. Me parece que uno puede generar incentivos para que las cosas mejoren, pero me parecen que hay ciertos comportamientos que van a funcionar en la lógica general, entonces, ahí hay un tema que va y viene y cada tanto problema. Uno quiere que las cosas funcionen como uno quería, pero así no es la cosa” (Raúl Zavalía, Fundación Pro Vivienda Social).

Más aún, una de las críticas fuertes a la mutual tiene que ver con que este deseo de cambiar la realidad no se condice con su **capacidad de gestión**. Es decir, hay cierto desajuste entre la **pasión** que se le pone a las cosas y el **modo de gestionar**, que le pone límites a esa pasión.

“Hoy día no falta ganas de hacer, ni tampoco ideas, faltan instrumentos. Sobra voluntad, pasión, para asistir, para promocionar, para transformar, pero creo que falta instrumentos”. (Claudio Fiorucci, Contador Colmenar).

Y cuando se habla de falta de instrumentos, se usa esta palabra para referirse a diversas cuestiones. Y, en parte, lo que está en el fondo de la discusión es el **lugar de los conocimientos técnicos deben ocupar en una organización** y, más aún, en una organización barrial, donde las personas son vecinos del barrio y donde, muchas veces, los saberes técnicos no son valorados.

“Yo englobo instrumentos en términos muy amplios, a veces instrumentos son recursos institucionales, financieros, pero también de control de gestión, de planificación (…) sin pasión ninguna actividad de transformación es posible, pero creo que ninguna actividad de transformación es fructífera si no tiene el nivel de organización y estructuración adecuada. La estructura tiene que estar al servicio de la pasión. Entonces, nunca la estructura tiene que superar lo que la pasión requiere. La pasión manda a la estructura, pero los dos son indispensables” (Claudio Fiorucci, Contador Colmenar).

Finalmente, hay que remarcar que hoy en día **han quedado pocas personas** en la mutual El Colmenar en sí, dado que las personas que venían trabajando en lo social iniciaron sus propios proyectos, muchos de los colaboradores que no eran de Cuartel se alejaron y, fruto de las disputas internas, también la comisión directiva sufrió un cambio. Así, hoy la mutual cuenta con poca gente, lo cual resta fuerza.

“(…) ha quedado poca gente, por que en E Colmenar ha habido muchas internas y se han alejado mucha gente valiosa, ha quedado poca gente, y otra gente que no era tan valiosa se adueño de cosas mal” (Sergio Gómez Tey, Párroco de Cuartel V)

La identidad generada por la mutual

Una de las cuestiones a las cuales hemos prestado atención a lo largo de este recorrido es al cambio de imagen que los vecinos tuvieron de la mutual. Ahora bien, no hemos dicho nada de la gran importancia de la mutual en lo que respecta a la conformación de la una **identidad** en Cuartel V. En esta línea, y como señalamos al principio de nuestro relato, la mayoría de los habitantes de la zona no se sentían pertenecientes a Moreno, sino a José C. Paz o San Miguel, dado que allí hacían todos sus trámites e, incluso, muchas de sus compras. El Consejo de la Comunidad, con su

accionar, comenzó a instalar esta idea de que los vecinos eran de Cuartel V, pero será la mutual El Colmenar quien logre sellar esta identidad, lo cual nos parece un logro significativo, ya no en términos de beneficios económicos, materiales, sino simbólicos-identitarios, que hacen también a las necesidades de los habitantes de un territorio.

“Para mí, Cuartel V es Cuartel V gracias a El Colmenar. Eso se lo digo a todo el mundo” (Tita, Subcomisión de Lomas)

Esto no permite señalar que “las identidades no son esenciales sino de naturaleza histórica y por que se constituyen, se disgregan y reconstituyen a través de múltiples discursos en los que compiten, se acoplan y rechazan diferentes vías o fuentes de identificación” (Matta, 1991). Y más aún, es necesario pensar las identidades como instancias constitutivas de los sujetos, en el sentido que venimos trabajando, es decir, como conformando a los sujetos y sus acciones en el mundo (Argumedo, 1993)

Así, para muchas personas **El Colmenar** es algo propio, **algo de los habitantes de Cuartel V**, más allá de que haya un grupo de conducción de la mutual y más allá de todo lo que hemos trabajado respecto al modo en que se ha tomado las decisiones y generado procesos participativos en la institución.

“(…) la consiga es: “más digno, más barato, más nuestro”. Y Yo creo que la gente lo valoraba así, como algo nuestro”. (Liliana Cóceres, CD Colmenar)

Además, o mejor, por todo esto, El Colmenar logró **constituirse en una bandera**, en algo emblemático de la zona, como si la institución fuera parte de la identidad de Cuartel V, una muestra de todo lo logrado, de la importancia del trabajo comunitario.

“A mí me parece que lo mejor de El Colmenar es que es emblemático, es una bandera, no por lo que es en sí, sino por lo que significa que, de algún modo, pertenece a la identidad de la zona de Cuartel V” (Sergio Gómez Tey, Párroco de Cuartel V)

“También es cierto que hay una cosa que ha generado El Colmenar en el imaginario popular, que fue más allá de su acción institucional, lo que siempre hablamos de la bandera. Y eso tiene mucho peso para las organizaciones, y no solamente de Moreno. A El Colmenar lo conocen hasta los perros, y todo el imaginario que hay de la experiencia es impresionante”. (Silvia Ebis, CD Colmenar)

De allí que la **imagen** de la mutual en Cuartel V, aunque haya sufrido un deterioro, sigue siendo muy buena.

“(…) yo sigo creyendo que el Colmenar es emblemático, simboliza algo muy fuerte en mucha gente, es un símbolo de identidad y de cooperación (...) No es “lo popular” hoy en día, pero simboliza algo” (Sergio Gómez Tey, Párroco de Cuartel V).

Quizá lo más significativo es esta imagen que tienen algunos de los actores, que nos hablan de un Colmenar al que le cuesta hoy en día levantar cabeza, fruto de todos los ataques recibidos, pero que es necesario que se ponga de pie y continúe, por todo lo que significa en la zona de Cuartel V.

“La veo como una persona herida que trata de ponerse de pie y seguir adelante y que le cuesta mucho y que otros vienen y lo empujan de vuelta para que se caiga. Pero que es una vida que vale la pena luchar para ponerse de pie” (Brígida, Hermanas Dominicas).

Asimismo, para las personas que se han sumado luego, **la mutual es algo impresionante**, un símbolo de valores y de una búsqueda de algo diferente.

“(...) antes de entrar a la mutual yo sentía que en la mutual había como un sentido patriótico, algo así, donde le dio a la gente y a la comunidad un sentido de pertenencia” (Liliana Cóceres, CD Colmenar).

Pero no sólo la mutual es significativa para aquellas que están en Cuartel V y ponen su tiempo y esfuerzo en mantener la institución, sino que en otras organizaciones sociales que se acercan a la zona también se mantiene esta admiración de la mutual, por sus logros y trabajo más allá de todas las complicaciones que atravesó y los errores cometidos.

“Se trataba de una experiencia que se erigían sobre una comunidad que organizó su propio poder. Por eso para nosotros de entrada fue una referencia muy clara. Luego, conociendo más a El Colmenar verifiqué que tenía el mismo grado de proyecto revolucionario que tenía cuando no lo conocía. También, en el contacto con El Colmenar, uno ve que la pelea es cotidiana y que la leyenda hay que sostenerla en la práctica todos los días y que, además, es muy importante para una organización no dormirse en los logros que generó, sino que todo el tiempo se tiene que estar reinventando. Eso también lo aprendí en mi relación con El Colmenar” (Eduardo Balán, El Culebrón Timbal)

De allí que más allá de su fortaleza en términos de recursos económicos, aún hoy la mutual posee un **valor simbólico de enorme importancia** para la zona de Cuartel V por todo lo que significa su historia, como una imagen que nos recuerda que el cambio es posible, pero también por esta **construcción densa de tejido organizacional que han generado** muchas de las personas que pasaron por la mutual y que aún, de algún modo, están presentes.

“(...) me parece que el Colmenar es una referencia importantísima dentro de lo que puede ser un proyecto regional, conducido por organizaciones sociales y comunitarias de la región” (Eduardo Balán, El Culebrón Timbal)

Y este valor que se le asigna a la mutual guarda profunda relación con una de las **cuestiones centrales** que se rescata de la experiencia de la mutual: **se trata de un esquema conceptual, una mirada de mundo atravesada por una serie de valores que se pusieron en juego, en práctica.**

“(...) uno está acostumbrado a experiencias de educación popular o comunitarias, a oír respecto a temas que son más bien teóricos o formativos, de prevención o de capacitación, cuestiones que, si se quiere, son más del campo de lo institucional y de lo conceptual; y son raras, y muy preciadas para nosotros, las experiencias que pueden tener un contenido político distinto, pero a la vez una influencia muy concreta en la experiencia económica y cotidiana de la gente, que realmente representen un salto de vida en la calidad de vida comunitaria” (Eduardo Balán, El Culebrón Timbal)

Finalmente, también en lo que hace a la imagen que se tiene de la mutual, es importante señalar que muchas personas posee una **idealización** de la mutual. Esto, muy probablemente, guarde relación con la poca información institucional con la que cuentan y, por consiguiente, no saber a ciencia cierta la fuerza real de la mutual en estos momentos.

“Hay que tener en cuenta que la memoria popular tiene extremos, tomó una visión y no la va a olvidar nunca jamás, se le mete en su cuestión cultural (...) Y El Colmenar no sólo está metido en esa cultura sino que está idealizado. Hoy gran parte de la población, los jóvenes, no tienen oportunidad de conocer el proceso, nacieron cuando ya estaba el Colmenar (...) (El Colmenar) no tiene un libro, una historia, espacios y no pueden ver este proceso, entienden que El Colmenar es un colectivo solidario, cómo se llegó y qué se planteó es cómo si fuera una discusión elevada” (Agustín Gomez, Labranza)

De allí que más allá de que El Colmenar, en todos los ámbitos en los que pudo, remarcó que hoy en día está atravesando por una situación económica complicada, los pedidos y demandas siguen llegando.

“La gente puede saber que la situación económica de la mutual es complicada, pero es como que no está conciente de que es así, siempre está la esperanza de que bueno, estos dicen que no tienen. Y llega el pedido del colectivo, aún hoy, el pedido del lugar, aún hoy siguen los pedidos, y de todos lados. Pues en el ideario de la gente el Colmenar sigue siendo eso que se ideó”. (Vicky Nagel)

La identificación de las personas con la mutual

Otras de las cuestiones significativas es que quienes impulsaron El Colmenar ya han quedado **identificados con la mutual, son El Colmenar**. Así cuando una de las personas que forma o formó parte de la conducción va caminando por el barrio le preguntan cosas de la mutual o bien le acercan sugerencia.

“Cuando yo salgo al barrio soy Colmenar, no soy Agustín. La gente entiende todas nuestras acciones como Colmenar, y no tiene que con una delegación de los compañeros. Y está metido muy adentro. (Agustín Gomez, Labranza)

“(...) nosotros tenemos el sello de El Colmenar, nosotros salimos y la gente sabe que somos El Colmenar, así estemos caminando por la calle” (Daniel Barrios, CD Colmenar)

En este sentido, podemos sostener que la imagen de la mutual es tan fuerte que la **identidad de la mutual “avanza” sobre otras posibles, haciéndolas parte de ella**. Por ejemplo, cuando se trabaje con Pro Vivienda Social dando créditos, para los vecinos de Cuartel V no será Pro Vivienda Social la que de créditos sino la mutual.

“Para la gente, igual, el crédito siempre fue del Colmenar”. (Silvia Ebis, Comisión Directiva).

Y esto pasará también con las organizaciones nuevas que conformen las personas que se van la mutual, como es la Asociación Civil Labranza.

“(...) la relación Colmenar – Labranza es como que es una mixtura, que no terminamos de cortar el cordón umbilical” (Vicky Nagel).

Y también con algunas de las organizaciones con las cuales la mutual realiza un trabajo en alianza y que comparten muchos de los objetivos y valores de la mutual, como es el Culebrón Timbal.

“Los últimos cuatro años, somos lo mismo, el Culebrón es El Colmenar, ahí hay una cosa de crear un proyecto político común (...) Para nosotros El Colmenar es fundamental en nuestra identidad” (Eduardo Balán, Culebrón Timbal).

Y esta fuerza en el vínculo, posibilita un compromiso de las personas o las instituciones hasta puntos inimaginados:

“Hubo un momento acá, después de que la Perlita intentó quebrar El Colmenar, hubo un momento en el que, cuando compraron todos los coches, estuvimos a punto de sacar el motor del Carromato y ponérselo a un coche de la mutual. Después no hizo falta, pero hubiera sido una metáfora bastante clara del tipo de relación que hay, pues el colectivo nuestro es un colectivo de El Colmenar, no podría ser de otra manera, y nosotros somos El Colmenar” (Eduardo Balán, Culebrón Timbal).

Ahora bien, más allá de lo bueno que implica en muchos casos este proceso, esto será también una complicación para la mutual, dado que del mismo modo en que las acciones positivas que realizan los sujetos pasan a sumar al prestigio de la mutual, las acciones que no son tan rescatables de algunas de las personas de la mutual, también harán a su imagen como institución. De allí que mucha de las cosas que se realizan desde la militancia partidaria, como es el manejo de los planes sociales y la manipulación de las personas para que vayan a una marcha, también pasaran a ser cosas que hace la mutual, de allí que también cobre mucho más sentido esto de que la política se metió en la institución y lo pudo todo. Esta imagen negativa, generada por algunas de las personas de la mutual, será muy difícil de rebatir, por este mismo proceso que se da en las personas, que terminan vinculando o, mejor, asimilando, las acciones de las personas que conforman la mutual a la propia mutual como institución, más allá de que nunca se haya dado un respaldo institucional a tales acontecimientos.

“(…) costó mucho desprender, que no mezcle las cuestiones personales con la institución, que no utilice los recursos de la institución, que son de todos, para un fin particular” (Liliana Cóceres, CD Colmenar)

Por otra parte, debemos señalar que este **proceso no fue algo planificado**, sino que se dio. Y, más aún, no es algo que los actores tengan del todo presente.

“Yo creo que ahí un tema de responsabilidad hacia fuera, en términos de comunicación. Si una persona termina identificada con una institución, yo creo que, una de dos, o deja la institución claramente o, si se queda, está a su servicio. No tiene derecho a ninguna acción personal, ni siquiera política. Pues si bien uno puede decir en abstracto, teóricamente, esta división entre la opción personal y la institucional es perfectamente válida, en la realidad uno es uno, y cuando uno termina identificado, o se va de la institución y hace lo que quiere, o se queda en la institución y ya no tiene opciones personales. Y me parece que eso es parte de la dureza de la realidad. Si la psicología de cada uno de nosotros termina identificando las causas con las personas si yo soy sinónimo de una causa, pues ya me debo a la causa, no me debo a mismo” (Claudio Fiorucci, Contador Colmenar).

Algunas precisiones sobre el espíritu

A lo largo del relato hemos mencionado muchas cosas muy interesantes que ha generado la mutual, así como valores que la constituyen y que ha puesto permanentemente en práctica. Todo esto lo hemos englobado, como hacen los actores, bajo la idea de **“espíritu”**, nos interesa ahora destacar algunas de esas cuestiones para comprender mejor esta matriz cultural de la mutual.

Una de las cuestiones más rescatadas por los distintos actores es la **enorme apertura** de la mutual al trabajo con otros, siempre abriendo puertas y espacios para que el otro encuentre su lugar y desde allí aporte al proyecto. Esto es una clara virtud, una impronta participativa, de **integración del otro**.

“(…) ellos siempre han tenido, yo creo que es una virtud muy fuerte, una apertura muy grande en términos de prestación de servicios a otras organizaciones y creo que eso es un atributo que normalmente no se ve, la generosidad para el uso de sus recursos y de sus posibilidades, me parece que esa es una actitud muy positiva” (Raúl Zavala, Fundación Pro Vivienda Social).

La otra cuestión central a resaltar es la **combinación que se dio entre lo comercial y toda la propuesta comunitaria de la mutual**, donde los excedentes generados por el transporte fueron puestos en pos de la mejora de la calidad de vida del barrio. Es decir, no se entendió la generación de una actividad productiva desde una lógica de

enriquecimiento individual, o a lo sumo de un grupo pequeño, sino una actividad que, enmarcada en una comunidad local, debe poder **beneficiar a todos los vecinos** de Cuartel V. Es decir, se trata de un **modo de pensar distributivo**, que visualiza lo productivo como una actividad que debe permitir el mejoramiento de la calidad de vida de toda la población y no un fin individual de enriquecimiento.

“Yo creo que lo mejor que hizo el Colmenar fue poder desarrollar una actividad empresarial y eso sociabilizarlo, que el crecimiento de esta empresa no fuera nada más para los integrantes, sino que el crecimiento lo tuviera toda la comunidad, en muchos sentidos. Cuando hacíamos las cuenta de cuánto se ahorraba la gente de Cuartel V por que existía el Colmenar era una cifra de como un millón y medio anual, eran cifras realmente grande pero, además, todas las actividades sociales que hacía, desde el espacio del polideportivo, al acompañamiento de las instituciones que había...” (Ceferino, CD Colmenar).

Esta predisposición a colaborar con la comunidad, como ya hemos señalado, se manifestó en el **fuerte acompañamiento a otras organizaciones de la localidad**, lo cual permitió generar en la localidad un **tejido denso**. Pero, también, la respuesta a muchas cuestiones puntuales, que excedían su propuesta.

“Yo creo que Cuartel V es uno de los lugares que tuvo muchas organizaciones que fueron acompañadas por la mutual, y eso hizo que la gente se sintiera contenida. Yo creo que eso es importantísimo para la zona de Moreno. En muchos aspectos, tanto educativo como recreativo. Muchas veces se apoyaba a personas en cualquier cuestión, venía alguien y decía <se me voló el techo de la casa>, y la mutual hacía algo. Un gran rol humano y social...” (José María, empleado de la Mutual).

Esta impronta, que son **valores**, aparecen condensadas en la **idea de bandera**, es decir, una suerte de mensaje que interpela a los sujetos en términos de valores a seguir y prácticas a realizar.

“Lo mejor es la historia, la bandera. Vos decís la mutual y es algo importante. Después, creo que hay gente que ha estado desde el principio y que hoy le ponen garra...” (José, grupo de jóvenes, hoy en Labranza)

“Para mí lo mejor que tiene El Colmenar es esta bandera que no va a claudicar, que es para mí la que lo mantiene vivo, que es la de la distribución. Más allá de todas las dificultades que se vean en lo social, en lo económico, en lo participativo, hay una mística, una idea, una decisión ideológica de que todo lo que se hace es distributivo, no acumulativo. Y eso es lo mejor que El Colmenar tiene, una lógica de distribución, no de concentración y eso hace que sea lo que es. Y todos los compañeros, más allá de sus deficiencias, tienen esa lógica. La lógica es siempre la abrir, dejar entrar, compartir lo poco que hay, de hacer los sistemas que hacen, que son siempre sistemas de distribución, como los salarios” (Silvia Ebis, CD Colmenar)

Esta bandera, entonces, nos habla de una lógica distributiva y, como dijimos, la **apuesta a pensar la región**, los problemas en términos amplios y no como grupos focalizados.

“Cuando yo te digo que me enamoré de la mutual, en esta segunda parte, fue esta apuesta al Desarrollo Local, pues vos podes trabajar en un montón de cosas, pero si no tenes la formación y la orientación para hacerlas bien y que den su fruto, no tiene sentido. Yo puedo trabajar todos los días por una niñez buena, sana y saludable en el centro, pero qué pasa cuando el niño luego va a su casa. Esto de promover todas estas cuestiones fue lo que enamoró...” (Tita, Subcomisión de Lomas)

Y esta profunda voluntad de cambio, de transformación, lleva muchas veces a la mutual a cierto **voluntarismo**, como hemos visto, que para algunos actores está muy cercano a una idea de **omnipotencia**.

“(...) hay como una especie de cierta sensación de omnipotencia, de que la cosa funcionó, entonces se puede con todo” (Raúl Zavalía, Fundación Pro Vivienda Social).

Ahora bien, desde estos valores, desde este espíritu o mística, es que se entiende lo que hoy en día puede visualizarse como el máximo potencial de El Colmenar: su **capacidad de convocar y articular a actores sociales**.

“La capacidad que tiene de apertura, de convocar, de tratar de que todos estén representados. Fijate vos que no hay muchas organizaciones que abran sus puertas para discutir sobre la organización interna. Eso para mí es algo riquísimo...”. (Vicky Nagel).

En este sentido, lo que aparece claramente en la mutual es una **voluntad de poder**, es decir, no una actitud pasiva de reclamo ante otro para que resuelva los problemas de la comunidad, sino una actitud de propuesta, de iniciativa, de defensa de los derechos de los habitantes de la comunidad.

“Es claro que fue un fruto de organización popular genuino, de mucha participación, articulación de diferencias y que es eso, pensar desde la recuperación de un poder para resolver necesidades concretas, y no desde segundos, sino darle lugar a los derechos, y eso para mí es admirable y no se ve en muchos lugares” (Paula Cruz, Red Abriendo Caminos)

Y esto más allá de que ahora la posibilidad de contar con recursos se encuentra muy limitada y, por consiguiente, su poder de influencia disminuya.

“(...) a veces nos juntamos y vemos que realmente quien puede juntar a muchas organizaciones, a distintos sectores, bajo una consigna es El Colmenar, y eso lo tenemos que reconocer. Pero igual, cuando nos juntamos con los compañeros decimos que podemos hacer eso, y no mucho más, lo demás lo hacemos entre todos.” (Sergio Ebis, CD Colmenar)

Finalmente, más allá de las complicaciones vividas, también se rescata la intención de **valorar al otro como ser humano**.

“(...) siempre se buscó apostar al grupo humano, creo que no siempre se logró, pero es algo a lo cual no vamos a renunciar nunca, que es la intención de la unidad, la integración, creo que no se logró del todo. Un acierto es incluir pero no excluir, tener siempre la política de incluir...” (Daniel Barrios, CD Colmenar)

“Toda organización que haga un trabajo que tenga que ver con este sentido de valorar a las personas y dar lugar a las personas para que se desarrollen, que permita a la gente tener un lugar para expresarse, para opinar, para pensar, ser partícipe de una historia, me parece grandioso. Lo valoro mucho eso, más allá de las equivocaciones, se ha buscado siempre dignificar la vida de las personas”. (Liliana Cóceres, CD Colmenar).

En definitiva, entonces, la clave en El Colmenar es esta **matriz común** que permite pensar todos los procesos y proyectos que van surgiendo desde una misma mirada y con un mismo fin.

“Por algo uno puede ver, analizar distintos procesos y analizar como una matriz común en Cuartel V, que es lo que impulsa la mutual, no creo que sea espontáneo,

está ese objetivo claro. Luego, entre lo que se quiere lograr y lo que se logra hay una distancia, como siempre” (Paula Cruz, Red Abriendo Caminos)

La mutual hoy

A partir de 2005, luego del alejamiento de muchas de las personas que venían participando en la mutual se termina de **consolidar un grupo**, el cual comienza a debatir y acordar cosas a fin de reconstruir la mutual luego de haberse quedado sin colectivos por primera vez en la historia durante una semana.

Dentro de las decisiones que se toman, como hemos visto, está la decisión institucional de hacer política, pero ya no militar en partidos políticos. Esto marca una clara línea que desemboca en el alejamiento de todos aquellos que buscan la construcción desde esa lógica. Un tema significativo de debate, en esta línea, parece darse en lo que respecta al uso de los planes sociales.

“(...) se termina de romper con algunos compañeros que tenían una visión diferente. Sobre todo desde el 2001 comienzan a surgir nuevas cosas, surge el tema de los planes sociales, el tema de los jefas y jefes, y de alguna manera decidimos que si servía a la gente de los barrios, teníamos que hacerlo, pero que, a la vez, debía ser llevado desde un lugar diferente, es decir, no desde una prebenda, sino que tenía que ser algo superador. Ahí surge la tentación de que nosotros tengamos 500 planes y se da una discusión, en el 2005, donde está la posibilidad de tener 1.000 planes. Y Jorge Alagastino, que se hace cargo de esto, decide que lo mejor es tener 1.000 planes, y ahí se arma una discusión muy grande y termina esto dividiendo aún más hacia donde iba El Colmenar. Y en el 2005, cuando hay elecciones de Consejo Directivo, eso termina de dividir y se consolida un grupo que dice que más allá de cuestionar si los planes sirven o no sirven, lo que nos queda claro es que los planes deben ser usados para promover humanamente a las personas y no ser usados para la política partidaria. Y eso marca una división y un rumbo y creemos que ese rumbo es el que tenemos hoy en día los que estamos en el Consejo Directivo...” (Sergio Ebis, CD Colmenar).

Es decir, habiendo logrado un consenso, que es fruto de un marcar las aguas y definir quien se queda y quien no a construir un determinado proyecto, lo que se da es la consolidación de un **nuevo núcleo de confianza**, donde se debaten los temas que hacen a la mutual, donde se trabajan las diferencias, pero que se muestra unido hacia el exterior.

“(...) podemos decir que tenemos un núcleo sólido y de confianza y que por más que nos garroteamos, hay confianza y nadie sale a desautorizar a otro. Eso lo logramos...” (Daniel Barrios, CD Colmenar).

Así, hoy en la mutual ha quedado un grupo reducido de personas, básicamente aquellos que llevan adelante el servicio de transporte y quienes se ocupan de la administración de la misma. Ahora bien, este grupo está en permanente contacto con todos los militantes sociales que estuvieron en la mutual y que hoy conforman Labranza. Igualmente, debe entenderse que esta separación de actividades es más bien legal y funcional, en tanto la mutual no aporta ningún recurso económico, pero no realmente concreta, como ruptura, pues siempre los grupos están en contacto.

Por otra parte, es necesario remarcar que este grupo de trabajo que ha quedado en la mutual se encuentra afrontando la situación económica de la organización como puede, aún con salarios realmente muy bajos y con un esfuerzo personal significativo.

“Hoy no estamos con un sueldo fijo, nos llevamos lo que se puede (...) en este momento, los que estamos con mayores responsabilidades ahora en la mutual no nos llevamos más de \$ 600 pesos por mes y estamos sin cobertura de obra social, y

te jode pues tenías una vida hecha. Pero bueno, hemos decidido apostar aquí y hemos pasado la crisis del año pasado compartiendo una olla popular, pues no teníamos un peso”. (Liliana Cóceres, CD Colmenar).

De este modo, si se conversó sobre la necesidad de mantener un esfuerzo por un tiempo, hasta que se equilibren las cosas nuevamente, también se ha planteado un límite a este esfuerzo.

“Eso está dentro del análisis, nosotros decíamos, cuando empezamos de nuevo, que la recaudación viable para que cada coche funcione es de \$415 pesos, si no llega a esa recaudación es inviable y, de hecho hay un compromiso nuestro de que ningún compañero viva con menos de 800 pesos por mes, por que eso es inviable, y el sacrificio de algunos no sirve. No se puede sostener un Colmenar con 15 compañeros que ganen menos de \$ 800. Mientras nosotros podamos mantener eso, que es el límite, seguimos peleándola, pero si uno ve eso, sería bueno pensar que no va más y que tenemos que ver otras cosas, y demos la pelea de otro lado” (Sergio Ebis, CD Colmenar)

Por otra parte, es interesante señalar que sólo han quedados en la mutual aquellos **militantes más comprometidos con el proyecto**. De allí que se cuente con pocas fuerzas.

“Estaba recibiendo críticas fuertes de que no comunicamos, que no damos participación (...) y yo digo, en este momento, y no es por justificar, pues tienen toda la razón de reclamar, a mí me gustaría tener la libertad de planificar mi vida y decir de tal momento a tal momento hago esto, luego lo otro, pero no es posible armar un grupo, como tenía en un momento. Mi objetivo es poder hacer otras cosas, poder comunicar al otro, porque obviamente la comunicación es un poder, importante, en el buen sentido, hacer que la gente te conozca, sepa lo que haces, pues si no conoce lo que haces no te va a apoyar. Me parece que por ese lado es importante y ojalá uno lo pueda hacer en algún momento si la cosa mejora. Pero sería muy piola que los compañeros que hoy critican comprendan la situación y apoyen, se acerquen y pregunten en qué estamos, qué necesitamos o ayudarnos a comunicar”. (Liliana Cóceres, CD Colmenar)

“Antes había alrededor de 60 personas trabajando para la mutual, y hoy en día, en relación de dependencia hay solamente 5 personas y el resto estamos llevándonos lo que se puede. Estamos los del Consejo Directivo, muy pocas personas”. (Liliana Cóceres, CD Colmenar).

En este marco de definiciones institucionales, también se producen **cambios** en lo que refiere al **servicio de transporte**. Uno de los primeros cambios, entonces, tiene que ver con que el **taller mecánico esté bajo la conducción de la mutual** y, el segundo, el hecho de que luego de muchos años se toma la decisión de que la **mutual tenga sus propias unidades**.

“(...) hoy también aprendimos, el taller de reparación lo tenemos nosotros y con los compañeros tenemos 3 colectivos propios y vamos avanzando en otras discusiones del transporte” (Luis Godoy, CD Colmenar).

Hoy en día hay un análisis que se realiza en la mutual, a partir del cual se sostiene que para poder dar un sentido al servicio la mutual debe tener, al menos, la mitad más una de las unidades que estén en funcionamiento

“Nosotros decimos que El Colmenar, al menos, para asegurarse cuál es la línea del servicio de transporte tiene que tener la mitad más uno de los coches, para así tener peso y marcar la línea en lo económico, lo político y lo social que consideremos necesaria” (Sergio Ebis, CD Colmenar).

A partir de todos estos cambios, **la nueva conducción plantea una mutual con colectivos propios**, que se transforme en un espacio de trabajo con gran participación de todos.

“(...) lo que estamos planteando en el Colmenar hoy, con colectivos propios, forma distributiva en los compañeros, que cada uno tome decisiones y generar un espacio en el cual discutir a partir de ello, creo que la etapa del país marca que eso se puede discutir” (Luis Godoy, CD Colmenar).

Y no sólo se imagina una institución que tenga colectivos, sino también que pueda abrir nuevas farmacias, dado que el servicio ha demostrado ser rentable.

“(...) una de las cosas que hablábamos es que hay que seguir comprando colectivos, pero además poniendo farmacias. En un plazo de tantos años, poner 2 farmacias más” (Daniel Barrios, CD Colmenar)

Asimismo, más allá de estas discusiones específicas en lo que respecta a los servicios que la mutual presta, y sobre los cuales se puso foco desde el 2002, la nueva conducción muestra un interés por seguir aportando, en la medida de lo posible, a otras cuestiones sociales.

“Yo creo que el transporte tiene que ser algo más de la mutual, que sí participe en la política en busca de mejorar la calidad de vida que los vecinos, que en su mayoría son trabajadores, y que sí tenga capacidad de relacionarse con los microempresarios, no con un gran empresario, que viva de la rentabilidad y no trabaje, pero sí con el tipo que labura y tiene uno o dos colectivos, y si no labura manejando, le hace la mecánica, con ese tipo nos interesa relacionarnos (...) El Colmenar que uno se imagina es ese, que el servicio de transporte sea importante, pero que desarrolle otros servicios. Nosotros tenemos una farmacia que nos parece que tiene que ser capaz de generar otros servicios, ahondar un poco en el tema de salud, y que tiene que haber formación, donde en el tema formación tenemos que metemos con la educación, pero la formación de lo que comúnmente se llama cuadro político, la formación de un tipo que sea militante de las ideas de El Colmenar y se capaz de eso, de replicar El Colmenar” (Sergio Ebis, CD Colmenar)

Todas estas decisiones nos hablan de un **proceso de aprendizaje** que se dio en la mutual, de una serie de reflexiones y análisis que los actores realizan sobre la historia.

“Y se aprende, pero lamentablemente uno aprende después, cuando llegas a esta situación” (Liliana Cóceres, CD Colmenar).

Para cerrar, un párrafo que muestra muy bien lo que significa este proceso de aprendizaje y reflexión de los actores, que más allá de tener en cuenta los contextos y cómo es que estos fueron afectando su hacer, **ponen foco en sus acciones**, en sus prácticas, para entender lo sucedido, constituyéndose, así, en los **actores de la historia** y, por consiguiente, pudiendo pensar el mejor modo de modificarla.

“(...) ahora lo que está claro, lo único, es que todo esto sucedió por nuestra división, nuestra pelea. Se fue dando, pero los únicos responsables somos nosotros, por incapacidad, por no saber, pero fuimos los responsables de que se diera así” (Daniel Barrios, CD Colmenar).

Conclusiones

La reflexión histórica sobre la experiencia de la mutual El Colmenar puede ser asumida en términos de **diagnóstico de situación**. En esta línea, nos interesa en un **primer momento** retomar las dimensiones propuestas por Claudia Villamayor (ver marco conceptual). Sostenemos que a partir de ellas es posible obtener aprendizajes de la práctica y proponer **líneas de acción**. Posteriormente, en un **segundo momento** procedemos a realizar una **conclusión final de carácter más conceptual** sobre el trabajo realizado.

La **primera parte** aparecerá, por consiguiente, como una suerte de **punteo de temas, puntas que se profundizarán articuladamente** en la **segunda parte**.

Conclusiones a partir del dispositivo de Villamayor

Dimensión política- cultural

– El espíritu

La **dimensión política – cultural**, en el caso de El Colmenar, es central para **comprender toda la experiencia**. No puede entenderse ninguna de las acciones encaradas por la mutual sin dar cuenta del **espíritu que la guía**. En este sentido, el abordaje de los problemas comunes a partir de la organización popular, la entrega absoluta hacia el otro (afuera) y la capacidad de articulación con organizaciones sociales son parte de ese espíritu que se encarna en los actores y, por consiguiente, atraviesa la experiencia.

Sólo dando cuenta de estos valores y sueños es posible comprender la **propuesta de un modelo de transporte público** que apuesta al **desarrollo de la propia localidad** en el marco de una **lógica distributiva** de los recursos. Y esto no será una declaración de principios, habrá muchísimas acciones en las cuales se vea plasmada esta voluntad: pases gratis para voluntarios de organizaciones, colectivos a muy bajo costo para las escuelas de la zona y pasajes a costo diferencial para docentes y estudiantes. Es decir, nos interesa señalar que este **espíritu no se trata simplemente de un discurso, sino que se encuentra hecho carne en las personas de la mutual** y, por consiguiente, se plasma en prácticas concretas de la institución.

A su vez, este espíritu que se ponen en juego en la mutual El Colmenar no es entendible sin recuperar la propuesta del Consejo de la Comunidad y el contexto histórico – social en el cual surge. Es decir, la **historización de los procesos** aparece como **cuestión clave para entenderlos**. De allí que uno tenga que pensar la experiencia del Consejo de la Comunidad como embrión de la mutual. Se trata, como diría Jesús Martín Barbero, de una **memoria cultural** que alimenta las acciones presentes.

De este modo, también nos interesa resaltar la **importancia de los procesos participativos en términos de formación de los sujetos**. Es decir, en tanto espacios que pueden ser pensados como educativos. La experiencia de El Colmenar nos muestra la **potencialidad de la participación en términos de transformación de los sujetos y las realidades en las cuales viven**.

En el marco de esta dimensión política, debemos resaltar la búsqueda de los actores por pensar los **problemas que son comunes a un territorio y responder a ellos con organización**. Es decir, lejos de proponer acciones focalizadas, el espíritu que

marca el norte busca pensar los problemas de la localidad, considerando al **transporte como uno de los tantos existentes**. De allí que también veamos en la experiencia esta sensación de que **una cosa va llevando a la otra**, aparentemente sin criterios de selección. Lo que se da es que los problemas de los barrios son múltiples y a todos se les quiere dar solución. Un avance interesante en esta línea es no renunciar a la voluntad de transformación, pero sí entender que sólo no se puede y que, por lo tanto, se necesita comprometer a otros en esta tarea. En este sentido, la **voluntad de articular con otros** es también una impronta que viene del Consejo de la Comunidad.

En esta **búsqueda por pensar los problemas comunes** la mutual encuentra que su **interlocutor privilegiado son las organizaciones sociales** y no el vecino común que aún no está organizado. Y esto no es un dato menor, pues una de las cosas que se le recriminará es la falta de relación con ellos.

Si uno tomara la figura jurídica mutual al pie de la letra podría pensar que El Colmenar no está cumpliendo con objetivo. Ahora bien, la organización nunca asumió en la práctica lo que implica esta figura, sino que la **elección de la misma es una cuestión meramente pragmática**, no ideológica. La difícil relación con los vecinos es entendible, por lo tanto, sólo considerando que El Colmenar es lealmente una mutual y presta un servicio pero, en el fondo, ese no su fin sino un medio para lograr lo que busca: mejorar la calidad de vida de la población promoviendo organización social.

Otra de las cuestiones que hace a su cultura institucional es la **informalidad**, la cual es posible ver en distintas acciones. En términos generales, la mutual **no ha planificado ni generado estrategias de intervención** pero, además, **tampoco ha prestado atención a las cuestiones legales- formales de la administración**. De este modo, aparece más bien una **lógica de trabajo sustentada en el día a día**, con comunicaciones informales, boca a boca, y resolviendo los problemas cotidianos más que anticipándose. Y esto traerá aparejados problemas tanto en lo que respecta al servicio de transporte (juicios contra la mutual) como hacia los aspectos organizativos (no formar a otros compañeros).

– *Distintos proyectos al interior*

Existieron en la mutual distintos proyectos que no se pusieron en diálogo, más bien **confrontaron**. El debate sobre el rol que debía jugar la mutual, el tipo de relación con la política partidaria y hasta dónde avanzar con la propuesta fueron discusiones difícil de plantearse colectivamente. Más bien los actores avanzaban cada uno en la línea que les parecía más oportuna. Y esto es interesante, pues nos muestra que **mientras la mutual abría en los barrios espacios de diálogo y construcción con otros, aún manteniendo diferencias en las miradas, al interior del espacio organizativo los actores con diversidad de miradas no lograron comunicarse y analizar sus diferencias**.

Durante mucho tiempo el “Bebe” Ricci era el referente institucional que **permitía la unión de las distintas miradas e intereses diversos**. Se trataba de un **referente que aglutinaba, pero que no termina de abordar el conflicto** que se estaba dando. Es decir, institucionalmente **no se termina de asumir que hacia el interior del espacio hay distintos intereses y propuestas**, sino que piensa que la mutual es una, homogénea.

De este modo, en la mutual **se irán conformando distintas esferas**, espacios de relación de personas donde no acceden otras por que no comparten miradas ni

intereses. Estas diferencias permanecerán en tensión, pero explotarán una vez que el “Bebe” deje su lugar de conducción.

En esta línea, una de las diferencias más importantes en el proyecto estará dada no sólo por el alcance de la mirada y sueños de los actores, sino por el **rol político que la mutual debía jugar**. Mientras que para algunos la mirada estará puesta en **participar de las elecciones municipales**, disputando la intendencia o algún cargo, para otros la tarea de la institución es la **construcción de poder popular**, sustentada en el trabajo comunitario en los barrios.

Y en el marco de estas discusiones, ocurrirá que la **política pasará de ser el paraguas bajo el cual la mutual pudo crecer a lugar en el cual se coloca recursos**, y sin muchos resultados. Y esto no sólo tiene consecuencias económicas, sino que comienza a generar prácticas diferentes (como armar eventos que ya no son festivos fino para candidatos), que irán modificando la mirada que los vecinos poseen de la mutual.

En este sentido, es interesante pensar la distinción que hace el cura respecto a una **política comunitaria**, que implicaría partir de las **necesidades de la comunidad** y desde allí construir poder popular, que una **política institucional**, entendida como una mentalidad que coloca las **necesidades institucionales** antes que las comunitarias como prioridad. Así, podemos visualizar cómo las decisiones estratégicas sobre la política institucional a seguir no sólo poseen consecuencias económicas, sino que también construyen vínculos y sentidos.

– Otros actores en juego

Entendemos que el **rol jugado por el Estado** en toda experiencia es algo a preguntarse, en tanto la **postura adoptada por él condiciona a la organización social**. En esta línea, vimos que en los principios del Consejo de la Comunidad la propuesta es que el Estado se haga cargo de la ejecución de acciones que son demandadas por los vecinos, adjudicando a la organización social jugará un rol de **construcción de demanda**. Ahora bien, distinto será el rol de las organización social cuando la propuesta del Intendente sea conformar la Delegación Municipal, dado que allí se **ejecutarán las propias demandas** que se visualizan con fondos que son del Estado. Y, definitivamente, diferente será la propuesta de la mutual El Colmenar, haciéndose cargo de un **servicio público** y promoviendo un entramado organizativo **con los recursos generados por la propia institución**. Profundizaremos esta reflexión más adelante.

De esta relación entre Estado y organización social una de las cuestiones a pensar es el tema de la **autonomía**, lo cual aparece **como problema** a pensar. En el caso del proceso organizativo que hemos visto, **se reclamará lealtad política** en el momento de las elecciones y, cuando esta no se de, primero **se recortarán los recursos** y posteriormente se cambiará el Delegado Municipal. Más aún, la conflictiva relación llevará a que funcionarios del Estado fortalezcan a la empresa privada, tomando **decisiones que atentan contra el proceso organizativo comunitario**. La opción por la autonomía, entonces, es una política institucional que toma El Colmenar que, desde ya, posee consecuencias.

Otro de los actores de peso en la experiencia es la **iglesia**. Es importante decir que ella legitimó el proceso inicial del Consejo de la Comunidad y apoyó los procesos organizativos populares cuando estos fueron atacados desde la empresa y el Estado.

– *Otras cuestiones*

La mutual no tuvo una **política formativa** para sus empleados. Las personas que participaron de la organización desde sus comienzos **se fueron formando en el proceso**, mientras que aquellos que se fueron integrando luego ya no tendrán el tiempo de formarse a partir de la experiencia, dado que los requisitos de la práctica son “urgentes”. Esto implicará una **seria limitación a las posibilidades de crecimiento institucionales**, dado que cuando surjan nuevas actividades caerán en manos de los referentes, que en un momento verán saturadas sus posibilidades de hacer.

En relación con esto, también debemos señalar que existe dentro de la mutual una disputa entre “los técnicos” y los “políticos”, donde se entiende que los más formados y comprometidos son los políticos. Es decir, hay **cierta desvalorización del saber profesional**, donde la construcción de sentido es que quienes tienen que dirigir el proceso y tomar decisiones son aquellos **militantes del proyecto**. Como los militantes son más bien pocos y no hay espacios de formación ni posibilidades de sumarse a procesos de discusiones colectivas, se refuerza la dificultad de contar con personas que puedan hacerse cargo de actividades.

Se entiende así que los **límites en la formación** de las personas también pueden ser puestos en relación con **límites de la gestión**. En este sentido, entendemos que la mutual abrió pocos espacios para la participación de otras personas que no fueron los fundadores, limitando así la posibilidad a otros de formarse por la propia experiencia.

Además, se visualizó al **empleado como un militante**, con lo cual se suponía que la organización era homogénea, que todos tenían las mismas intenciones e intereses (aún cuando no las mismas posibilidades de expresión y toma de decisión), una suerte de **vaciamiento del conflicto interno**. Aparece así una tensión / contradicción entre el espíritu participativo que la mutual impulsa en espacios en donde participa y la realidad institucional interna.

Finalmente, y esto es clave, vemos que las decisiones que se han tomado en la institución **exceden una lógica racional- económica**, para poner en juego el espíritu de la propuesta y los valores comunitarios. Sólo así se entiende que algunas personas que desempeñaban mal sus tareas fueran permanentemente rotadas para ver si les encontraba su lugar o bien la decisión de dejar entrar a vecinos de los barrios como emprendedores con sus colectivos, todo lo cual no fue del todo bueno para la organización.

En este sentido, vemos que los vínculos hacia el interior de la mutual, en lo que respecta al proceso organizativo, estuvieron centrados en la **confianza**. Desde ella se convoca a otras personas al espacio de la Comisión Directiva, a trabajar en la mutual, y se construye proyectos comunes con las organizaciones sociales de los barrios.

Dimensión comunicacional

- *Estrategia de comunicación*

Más allá de la concepción de comunicación presente en El Colmenar, la mutual **no tuvo una estrategia comunicacional**, sino que más bien procedió a través de **acciones aisladas de comunicación**, muchas de las cuales guardan relación con una **necesidad de responder a problemas puntuales** que iban surgiendo.

En pocas palabras, la mutual **sólo intervino en luchas simbólicas** cuando por problemas políticos (y económicos) con La Perlita o el Municipio se vio, en cierta forma, **obligada**. Sus intervenciones se dieron como “reacción”, como una **acción defensiva ante un ataque**. No hubo en la mutual una decisión de generar una estrategia comunicacional y, por ejemplo, discutir en el campo simbólico lo que se entiende por transporte público (del cual había forjado un modelo en la práctica) o bien en la defensa de otros derechos sociales. Asimismo, tampoco buscó intervenir en los procesos de construcción social de sentido que se daban los vecinos en los barrios, con lo cual cada uno tiene una imagen diferente de la mutual y otros apenas la conocen.

Desde ya, esto debe ser puesto en relación con lo que señaláramos en la dimensión anterior, en tanto las actividades se multiplicaban y no se encontraban personas formadas para abordarlas. Más aún, **en tanto no hubo una planificación institucional, difícilmente pudiera haber una comunicacional**, al menos en la concepción que nosotros manejamos de la comunicación, la cual entendemos se pone al servicio de objetivos que son políticos.

Para ejemplificar lo dicho, podemos ver que durante el año 2003 la mutual realizó una pequeña campaña, **“El Transporte es un derecho”**, pero ésta se sostuvo solamente por el plazo de unos meses e inmediatamente se cambiaron las prioridades institucionales.

- *Las relaciones con otros*

En términos de vínculos, queda claro que el gran potencial de la mutual está dado en la **articulación** que logró **con otras organizaciones sociales**. Más aún, podemos sostener la mutual ha **construido un entramado organizativo** en Cuartel V a partir de todas sus acciones.

Ahora bien, este **vínculo con las organizaciones sociales no se sostuvo en espacios formales** de reunión o medios de comunicación elaborados colectivamente, aunque ahora esto esté cambiando¹, sino que todo se daba en un marco de **informalidad**, donde la **construcción estaba sustentada en las relaciones interpersonales** y el boca a boca.

Respecto a la **relación con la comunidad**, nos queda claro que fue un problema que la mutual se planteó. Ahora bien, este planteo no estuvo sustentado en una lógica mutualista, sino que se dio, también, en parte condicionado por las presiones que recibían legalmente. Esto, en alguna medida, nos explica los motivos por los cuales las dos iniciativas que se tomaron en esta dirección, como el **periódico institucional** y los **voceros**, no lograron obtener los frutos esperados.

De estos modos diferente de relación, nos interesa destacar que el hecho de **cómo se concibe al otro** parece clave. La mutual ha entendido a los vecinos de Cuartel V como **usuarios del servicio de transporte**, lo cual ya determina un particular **modo de relación con el otro**, mientras que ha asumido a las organizaciones sociales como los socios en el proceso de transformación de la calidad de vida de los barrios. En esta definición se juegan modo de establecer vínculos en base a qué se considera prioritario en términos de energías.

¹ Recordemos que la mutual participa de La Posta Regional, que es un periódico elaborado por organizaciones sociales de 4 municipios.

- Las herramientas

En nuestra mirada, el **periódico** fue una herramienta interesante, que **permitió comprometer a personas** y, además, brindar información. Por la lógica con la cual se lo desarrolló, es posible considerarlo realmente un **periódico comunitario**. Ahora bien, que no se haya sostenido en el tiempo nos habla de que **no había en la mutual una clara visualización de su importancia**. Más aún, por el modo en el cual la mutual usaba sus recursos, no termina de cerrar la argumentación de que dejó de imprimirse por una cuestión económica.

Este hecho nos permite reafirmar que en la mutual no hubo una estrategia de comunicación, sino más bien iniciativas aisladas. Asimismo, nos permite dar cuenta de una cuestión que para nosotros es central: **existen en las prácticas de los sujetos concepciones de la comunicación que son riquísimas, las cuales no guardan relación con la conceptualización que de las mismas realizan**. En términos de Argumedo, podemos decir que en la práctica de los actores **hay teorías que es necesario sistematizar para aprender de ellas**, teorías que se ponen en relación con otras concepciones de mundo, otros valores. Esta falta de **sistematización hace que la potencialidad de las mismas se diluya o bien se pierda**, como fue el caso del periódico.

Esto mismo sucedió con los **voceros**, en tanto no contaron con materiales comunicacionales (folletos, dípticos) ni con un plan sistemático de trabajo. Más aún, no hubo capacitaciones destinadas a este grupo para que pudiera cumplir la difícil tarea de mediar entre la comunidad y la mutual. Si a esto le sumamos que hubo distintos criterios a partir de los cuales se llevó adelante la tarea y que el espacio nunca fue valorado institucionalmente, tenemos algunas pistas para pensar por qué no se terminó de lograr lo propuesto con esta iniciativa.

En cierta forma, entonces, lo que tenemos en ambos casos son dos excelentes propuestas para generar vínculo con la comunidad, pero sin un apoyo sistemático que permita explotar la herramienta. Así, la mutual no terminó de darse una estrategia para intervenir en los procesos de producción de sentido de los vecinos de los barrios. Y esto no implica que no haya generado sentidos o que no haya contribuido a la construcción de una identidad en la zona, sino simplemente señalar que esto se logró sin haberlo explicitado del todo y sin un plan comunicacional.

Primaron en la mutual los **mecanismos informales** y las **acciones fragmentadas**, con lo cual los vecinos de los barrios se fueron conformando sus propias ideas a partir de las acciones que podían visualizar. En esta línea, creemos central la idea de **presencia / ausencia en los barrios**, sea de los colectivos (tanto en lo que hace al transporte como su disponibilidad para los cortejos fúnebres y los viajes de las escuelas) o de las propias personas de la mutual (lo que significó el acompañamiento a organizaciones o las reuniones en las instituciones). De este modo, cuando la mutual pierda parte de su fuerza la gente sentirá que se alejó, pues sus acciones tendrán menos impacto y, definitivamente, **menos visibilidad**.

- *Hacia el interior*

Es significativo que no aparezca como preocupación en los relatos el **vínculo con los propios empleados** o personas que formaron parte del proyecto. Mientras uno puede considerar que la mutual generó numerosos espacios de participación social con otras organizaciones, hacia el **interior** no ocurrió lo mismo. **No hubo circulación de la información, ni espacios de toma de decisiones colectivas** (las asambleas no funcionaron). Y aquí también se pone en juego una concepción del otro, en este caso

como **militante**, que determina algunas prácticas (y ausencia de otras), en tanto se considera al otro con un compromiso igual al que tiene uno, aún cuando no se le brinde información o se le permita participar de las decisiones institucionales. Este es uno de los puntos más flojos de la mutual.

Asimismo, el vínculo con los componentes y los choferes será complejo, aún más con los choferes que con los componentes. A la mutual le tocará mediar entre una **lógica comercial** y otra **comunitaria**, donde muchas veces recibirá críticas por no “pensar comercialmente”. Y esto no es un dato menor, ya que algunas de las decisiones que se tomen en materia de transporte no serán las mejores. Y aquí también hay una mirada del otro, los **componentes**, a los cuales no se los termina de entender como parte del proyecto, sino más bien como un actor que presta un servicio, un comerciante. A su vez, el vínculo también será complejo con los **choferes**, dado que estos tomarán un rol más cercano al de empleados y la mutual no construirá otra relación con ellos. No hubo estrategias para hacerlos parte del proyecto.

Este análisis nos permite entender la dificultad que tuvo la mutual para transmitir la **mística del grupo fundacional** a otros. Es decir, los valores de las personas que arrancaron con la experiencia, al ir incorporando a otras personas, se irán perdiendo a medida que la organización crezca e integre a otros. Esto, en parte, se dio en tanto no hubo una estrategia de relación ni espacios en los cuales compartir miradas y acciones. Primó en todas las actividades de la mutual un **modo más bien informal de comunicación**, sea hacia el exterior de la organización o bien hacia el interior de la misma, siendo el medio más utilizado fue el boca a boca, la relación interpersonal, con las ventajas, pero también límites, que esto supone.

Como ya adelantamos en la dimensión política, esta falta de circulación de la información y de espacios de encuentro generó en la mutual un particular **modo organizativo**, compuesto por áreas de trabajo que se encontraban en la comisión directiva a discutir líneas comunes de acción. Y este modo organizativo terminó conformando **esferas separadas** en la mutual, sin articulación entre ellas.

Como conclusión, podemos decir que fundamentalmente **no hubo conciencia de la importancia de la comunicación**, dado que estuvo la voluntad de apoyar las iniciativas que surgieron pero luego se les dedicó poco tiempos y recursos. Sí hubo personas en la mutual que tuvieron este tipo de preocupaciones, pero los intentos que se hicieron en esta dirección, incluso llegando a conformarse una comisión de comunicación, no terminaron de funcionar por falta de apoyo.

Dimensión Económica

- También un espíritu

En términos económicos, es interesante señalar algunas cuestiones. La primera es que la mutual tuvo a lo largo de su historia una propuesta **distributiva de los recursos**, con lo cual los ingresos generados fueron invertidos en diversas actividades que buscaban mejorar la calidad de vida de la población. En esta línea, la mutual propone una **lógica particular para pensar los servicios públicos** (y el desarrollo de una comunidad), que contempla que los **recursos generados en un territorio puedan quedar en esa misma comunidad**. De este modo, más allá del volumen de ingresos que El Colmenar manejó, siempre hubo un “hasta ahí” en términos monetarios. En otras palabras, el **fuerte de la mutual no estuvo en lo económico**.

Lo otro significativo es el **modelo de económico elegido** por la mutual, dado que El Colmenar **no prestó directamente el servicio de transporte con unidades propias**,

sino que “contrato” a empresarios para que se hagan cargo del manejo del transporte y acordó con ellos obtener una parte de las “ganancias” del servicio. Esto no implica que la mutual no guardará una capacidad de decisión en esta área, pero la **lógica comercial no se modificó del todo, sobre todo hacia el interior de la organización**. En otras palabras, se dejó que algunos componentes manejaran, no sólo un gran número de coches, sino también el servicio del taller, contando así con un peso diferencial al momento de opinar. Y esto es significativo, pues **nuevamente vemos la diferencia entre el cuidado puesto hacia el exterior y el proceso interno** de la experiencia.

Asimismo, las cosas que se intentaron hacer en transporte no fueron las mejores ya que, por ejemplo, se buscó sumar a personas del barrio sin experiencia como componentes, lo cual terminó no funcionando. Es decir, al tiempo que no se intervino en lo comercial del servicio, las pocas decisiones que se no fueron acertadas.

Lo interesante es que hoy en día esto ha cambiado, y la mutual se propone ella misma tener algunos colectivos, más de la mitad, y luego sí sumar a otros emprendedores a la propuesta. Por otra parte, se ha comprendido que no cualquiera puede ser emprendedor y que los mismos requieren de ciertas cualidades y cierto capital para que la cosa funcione.

Finalmente, otro punto crítico es que **los recursos que la mutual generó en el transporte fueron utilizados para financiar las actividades sociales y políticas** de la institución. Es decir, el **transporte actuó como la caja que permitió a la mutual el desarrollo de múltiples actividades**, dado que no tuvo la mutual una propuesta de autofinanciamiento. Por consiguiente, cuando la situación económica de la mutual comience a complicarse, estas actividades comenzarán a ser problemáticas.

Y esto nos lleva a remarcar que el **contexto económico** en el cual se desempeñó la mutual **cambió mucho**, pasando de estar en una situación de ventaja competitiva a una clara desventaja frente a la empresa. Y esto la mutual lo sintió, ya que si en algún momento pudo contar con 33 unidades y cuatro recorridos, en otro momento de su historia se quedará sin coches y, actualmente, cuenta con 12 unidades. Estos vaivenes pudieron en parte ser previstos, pero sería injusto asignar todas las responsabilidades a la mutual sin entender que toda organización se mueve en un contexto que la condiciona.

- Desprolidad administrativa

Como lo **económico no era motivo de discusión**, y mientras hubo recursos los distintos proyectos de mutual podían contar con financiamiento para sus actividades, El Colmenar **no tuvo un claro criterio para asignar recursos**. Más bien lo que ocurría es que surgían propuestas de acción y, si gustaban, se brindaban los recursos para desarrollarlas, sin tener en cuenta prioridades o cuestiones de previsión.

Asimismo, **no hubo una administración del todo prolija**, dado que muchas deudas no quedaron documentadas y cuando las personas dejaron la mutual estas quedaron como incobrables. Más aún, la **mutual no se capitalizó**, es decir, nunca buscó generar un pequeño monto de recursos por si venían tiempos complicados, había más que nada un “vivir” el presente. Por otra parte, si bien no es significativo en términos de números, también hubo algún **derroche de los recursos**.

Todo esto, creemos, sólo es entendible enmarcando la reflexión en el espíritu de la mutual, el cual propone una lógica distributiva, de **entrega total hacia el otro** sin importar lo que se tenga. En este marco, se trata de un **servicio económico que**

busca ser guiado por una lógica social, con todas las tensiones y complicaciones que esto generó, pero una experiencia riquísima que permite visualizar que otro modo de hacer las cosas es posible.

Otra de las cuestiones interesantes en términos económicos fue la incursión de la mutual en otro servicio, como la **farmacia**, más aún cuando éste resulta no sólo redituable, sino también un claro beneficio para los habitantes de Cuartel V. Esto aparece como un camino a seguir explotando, así cómo pensar otras posibilidades.

Por último, debemos remarcar que el **tiempo dedicado al mantenimiento de la institución**, en algún momento, **quitó energía para pensar el vínculo con la comunidad y lo interno institucional**. Y esto nos parece importante de analizar, pues nos pone en alerta respecto a la necesidad de considerar la variable económica, material, de cualquier proyecto o institución, en tanto esta condiciona vínculos y sentidos que se generan.

Dimensión Organizacional

Mucho de lo que podríamos decir en este punto aparece en las anteriores dimensiones, igualmente hay algunas cuestiones a señalar.

En términos organizativos, la mutual funcionó a partir de un **grupo de conducción encargado de tomar las decisiones**. Este grupo, en algunas oportunidades, **ampliaba el círculo de discusiones** a un anillo más amplio de personas, sobre todo dirigentes de organizaciones sociales o bien responsables de tareas en la mutual que no estuvieran en la comisión directiva.

Como ya hemos señalado, no hubo en la mutual circulación de la información por vías formales, ni espacios de encuentro para la discusión colectiva. Todo esto hacía del boca a boca y el rumor las vías para enterarse de lo que sucedía en la mutual. De tal modo, la **calidad de la información dependía de los vínculos con los cuales se contaba en la institución**, más aún cuando muchas de las personas que forman parte son familiares y amigos.

Por lo dicho, la **gestión de la mutual**, por lo menos en lo que respecta a su interior, **no puede considerarse participativa**, sobre todo en tanto **no generó herramientas** para esto **ni tuvo una estrategia**. Sin embargo, tampoco debe pensarse la gestión como totalmente cerrada, no sólo por las permanentes consultas que se hacían a algunas personas, sino por la apertura al diálogo que tienen los dirigentes, aún cuando luego se lleven a la práctica las propias decisiones y no las de otros.

Por otra parte, podemos pensar que la organización de la mutual no innovó tampoco en lo que respecta a los modelos conocidos. Se dio un modo de organización sustentado en la **división de áreas**, contando con un espacio de **coordinación central** de las tareas. Es decir, se trató de un **modo más bien jerárquico que horizontal**, donde las posibilidades de participación se veían limitadas ante la falta de espacios de participación, siendo la **asamblea una mera formalidad**.

Más aún, esta división en área, más allá de este espacio que señalamos de coordinación, no encontró cruces entre sí, sino que la tendencia **organizativa fue mantener como espacios separados uno del otro**, quizá con menos fuerza esto en las tareas sociales, pero sí como lógica más general de la organización. **La falta de un trabajo comunicacional favoreció esta tendencia a la separación** de las actividades y la falta de diálogo entre sí. No hubo una cabeza preocupada por lo interno de la institución y lo que iba sucediendo.

Conclusiones del recorrido

Luego del recorrido realizado, nos interesa señalar que un diagnóstico sólo puede realizarse comparando con un ideal que normativamente nos dicta un futuro hacia el cual queremos llegar. En otras palabras, todo proceso de gestión pone en juego el **deseo**, de allí que es fundamental la **participación de los actores en el proceso**, dado que sin la apropiación del diagnóstico por parte de ellos la potencialidad de éste se diluye. Sobrados son los ejemplos de esto.

Ahora bien, creemos que el **diagnóstico institucional puede ser facilitado**. Es decir, un comunicador **puede desatar un proceso comunicacional** a partir del cual la organización se ponga a conversar y gestione colectivamente. Desde ya, esto requiere de la voluntad **política de llevar adelante un proceso de este estilo**, siendo imposible sin este aval.

En este marco, creemos que el **análisis histórico – reflexivo** de la experiencia de la mutual El Colmenar nos da pistas sobre aquellas cuestiones en las cuales podemos focalizar nuestro análisis. Más aún, estamos convencidos que es posible hacer “diagnósticos rápidos”, entendiendo que en ellos pueden surgir algunas líneas de acción más o menos inmediatas, así también como aquellas cuestiones sobre las cuales se necesita investigar para tomar luego decisiones. La relación entre la primera parte y la segunda parte de estas conclusiones debe verse como un ejemplo de esto.

Así, pensamos que en todo diagnóstico una de las cuestiones esenciales es captar la **lógica profunda** de la propuesta, la **matriz cultural** desde la cual se piensan y ejecutan las acciones, pues sólo en ese marco entenderemos los sentidos y lógicas que ponen en juego los actores. En esta línea, la recuperación de la historia institucional es tan importante como los deseos a futuro. Sostenemos que **entre el deseo que mueve a los actores y la memoria cultural que poseen se construye el proyecto**, se reformula y se negocia.

Nuestro mayor desafío como comunicadores y planificadores es, entonces, **poner en práctica nuestras teorías**. Es decir, **plasmar metodológicamente nuestra concepción de la comunicación**, para que no sea teoría sino praxis. Los dispositivos elaborados por Claudia Villamayor y Eduardo Vizer son sin dudas herramientas a seguir pensando y mejorando en esta propuesta.

De tal modo, no somos meros facilitadores de procesos, si por ello se entiende neutralidad sustentada en la técnica, sino que **debemos reconocernos** más bien **como actores del mismo**, con nuestros propios deseos e intencionalidades, las cuales debemos poner en juego, así como también nuestros conocimientos teóricos y prácticas, en el proceso de planificación.

Y todo esto nos lleva a una cuestión que hemos remarcado a lo largo del escrito, y es que **la comunicación no puede ser pensada por fuera del proyecto político cultural que lo guía**. Más aún, **nuestra propia opción metodológica es una opción política**.

Introducción a la conclusión conceptual

Como hemos señalado en nuestro marco conceptual, básicamente hay dos modos de entender la comunicación: como transmisión de sentido y como proceso de producción social de sentido. Diferenciar estas **miradas** para nosotros es central, ya que desde ellas se **analizan los hechos sociales** y, más aún, se hacen **propuestas de acción** que poseen consecuencias prácticas en las vidas de las personas y las organizaciones sociales.

Entendemos que nuestras **teorías** pueden cumplir, al menos, dos funciones: **reflexionar sobre las tareas que realizamos y guiarnos en nuestras propuestas**. Respecto a lo primero, **necesitamos de teorías para conceptualizar y comprender nuestras (y otras) prácticas**, asumiendo que aquellas son construcciones que jamás podrán dar cuenta de la complejidad de lo real y que, por consiguiente, deben ser puestas en cuestión a partir de las prácticas concretas que analizamos. Esto supone reconocer que **no se pueden “aplicar” teorías a situaciones de manera mecánica**, pues **toda situación posee una especificidad que debe ser comprendida**. Más aún, creemos que en las prácticas de los actores hay concepciones teóricas riquísimas, saberes que fueron desarrollados para la resolución de sus problemáticas cotidianas y que, por lo tanto, han demostrado su valor. Por ello planteamos la necesidad de **sistematizar las prácticas** en miras a resaltar los conocimientos que allí se ponen en juego. Es decir, construir teoría desde las prácticas misma.

Respecto a lo segundo, pensamos que de forma conciente o no **toda intervención (acción) se encuentra orientada por algunos supuestos** en los cuales creemos y defendemos. Explicitar estos supuestos es de suma importancia para reflexionar sobre ellos, dado que se ponen en juego al momento de hacer propuestas, tomar decisiones u opinar sobre alguna cuestión. En otras palabras, **reconocemos nuestra voluntad de incidir en la realidad**, aunque entendemos que no debe imponerse nunca una mirada. Así, en todo trabajo con un grupo es conveniente dialogar sobre nuestras miradas, compartir nuestros saberes y permitirnos modificar nuestras primeras posturas. Ni los actores del territorio son los portadores de la verdad ni lo somos nosotros. A lo sumo deberemos construir juntos nuestra verdad.

De este modo, **no se trata de debatir si la realidad es de una forma u otra** (no es posible saber esto), **sino de reflexionar sobre los modelos que nosotros construimos** para pensarla y, lo que es más importante aún, transformarla. Y esto es una cuestión inminentemente política. De allí que cuando discutamos estrategias de comunicación, modos de vincularse con otros, estemos poniendo en juego miradas sobre el mundo y concepciones sobre el otro.

A partir de los aportes de Washington Uranga, hemos definido en esta tesis la comunicación como un proceso social de producción, intercambio y negociación de formas simbólicas, fase constitutiva del ser práctico del hombre y del conocimiento que de allí se deriva. Esta opción nos ubica en la línea de pensamiento latinoamericano de los investigadores de la comunicación que apunta a trascender el aspecto estrictamente técnico y del desarrollo de habilidades tanto de elementos discursivos como de los medios, para ubicarlo sobre todo en el **espacio de las relaciones entre sujetos, enmarcados en contextos sociales y culturales** (Uranga, 2007). Dicho esto, por cierto, sin desconocer la importancia que el sistema de medios, masivo y comercial, tiene hoy en nuestras sociedades como configuradores privilegiados del sentido.

De este modo, sostenemos que mediante la comunicación se construye una **trama de sentidos** que involucra a todos los actores, sujetos individuales y colectivos, en un proceso de construcción también colectivo que va generando claves de lectura comunes, sentidos que configuran modos de entender y de entenderse, modos interpretativos en el marco de una sociedad y de una cultura (Uranga, 2007).

En nuestro trabajo hemos buscado reconstruir esa trama de sentido, para lo cual fue central reconstruir el proceso histórico que lleva a la conformación de la mutual El Colmenar a partir de las primeras experiencias de los actores en el Consejo de la Comunidad. Esta **mirada histórica de la experiencia nos parece central**. Asimismo, la necesidad de recurrir a conocimientos de otras disciplinas, como la sociología y la ciencia política, nos muestran que la comunicación debe ser pensada necesariamente como interdisciplinaria.

Sostenemos que los sujetos sociales son artífices de tales procesos histórico culturales no solamente por aquellos hechos excepcionales de los que participan, sino fundamental y primariamente por lo que protagonizan en la **vida cotidiana** (Uranga, 2007). Esos mismos sujetos son relevantes para el análisis de los especialistas y de los investigadores porque en su quehacer cotidiano van conformando una experiencia colectiva, constituyendo la cultura y de esta manera, construyendo la trama de una historia que nos contiene a todos y a todas. Una *trama que es, al mismo tiempo, objeto de interpretación de los científicos sociales, por una parte, y de todos los sujetos que participan de la misma, por otra* (Uranga, 2007).

Esto último nos parece sumamente relevante, pues nos invita a **hacer partícipes de las reflexiones y la elaboración de estrategias a aquellos sujetos que comúnmente son pensados como beneficiarios** (u objetos) de nuestras prácticas. Nos muestra la necesidad de que **nuestra teorías** y las concepciones desde la cual pensamos los procesos **sean coherentes con propuestas metodológicas** que permitan involucrar a otros, disparar procesos de comunicación que posibiliten a los actores ser protagonistas.

En esta línea, la **vida cotidiana es fuente de producción de sentidos**, es lugar de comunicación, con lo cual nuestras **prácticas comunicacionales deben ser pensadas a partir de esa cotidianeidad**, conocerla, para incidir en los procesos de producción de sentido que se dan allí. Y esto es muy claro en la historia de la mutual, dado que la organización fue reconocida en tanto y en cuanto tuvo presencia en los barrios y modificó la realidad cotidiana de muchos vecinos.

Por otra parte, también en nuestro análisis dimos mucha importancia al contexto, intentando no sólo describirlo en términos de su geografía, sino también en tanto contexto simbólico en el cual se ponen en juego discursos sociales que buscan interpelar a los sujetos. Así, entendemos que desde el nacimiento mismo estamos insertos y desde entonces somos sujetos y actores de la trama de sentidos que implica la comunicación (Uranga, 2007). **Dar cuenta de los discursos que nos constituyen** es, por consiguiente, de suma importancia para el análisis.

Estos procesos de intercambio y de negociación de mensajes y sentidos le van dando forma también a los sujetos, **forjando su identidad en un determinado espacio social** (Uranga, 2007). Así, se puede decir que cada sujeto es por sí mismo, por su **individualidad**, pero es, al mismo tiempo, en cuanto sujeto hablado por la cultura de su tiempo, por su historia, por su espacio: sujeto expresado a través de una puesta en escena en la vida social. Por consiguiente, los **sujetos** involucrados en dichas prácticas aparecerán **atravesados por dimensiones contextuales culturales, históricas, económicas, sociales y jurídicas** y solamente a partir de la comprensión

de estas dimensiones se los puede entender en toda su complejidad (Uranga, 2007).

Así planteado, el ámbito de la vida cotidiana es, además, y en sí misma, una **experiencia educativa** que se constituye a través de la comunicación, intercambio y producción de sentidos entre los sujetos que de ella participan. Si la percepción es algo que se va desarrollando a modo de proceso de aprendizaje, la experiencia previa condiciona las posteriores, sin que ello signifique necesariamente que el mismo individuo haya vivido personalmente todas esas experiencias. Hay un **aprendizaje cultural** que se apoya en experiencias sustitutas que se verifican en los grupos, los medios masivos de comunicación y en las redes de relaciones. La vida cotidiana es el lugar de las interacciones: el sujeto en su historia, en su contexto, en un tiempo y en permanente relación.

La experiencia del Consejo de la Comunidad

En términos comunicacionales podemos leer al **Consejo de la Comunidad**, en tanto **práctica social**, como **práctica de enunciación** (Uranga, 2007). Esta perspectiva, cuyas nociones provienen, en parte, de la semiótica textual, permite considerar que “toda producción de sentido, en efecto tiene una manifestación material” y que “partimos siempre de configuraciones de sentido identificadas sobre un soporte material (texto lingüístico, imagen, producción sonora, sistema cuyo soporte es el cuerpo, etc.) que son fragmentos de semiosis. Cualquiera que sea el soporte material, lo que llamamos un discurso o un conjunto discursivo no es otra cosa que una configuración espacio temporal de sentido”².

Como hemos señalado, la **circulación de ese sentido no es lineal**. Para Eliseo Verón “del sentido, materializado en un discurso que circula de un emisor a un receptor, no se puede dar cuenta con un modelo determinista. Esto quiere decir que un discurso, producido por un emisor determinado en una situación determinada, no produce jamás un efecto solo y uno solo. Un discurso genera al ser producido en un contexto social dado, lo que podemos llamar un campo de efectos de sentido posibles. Del análisis de las propiedades de un discurso no podemos deducir cuál es el efecto de sentido que será en definitiva actualizado en recepción. Lo que ocurrirá probablemente, es que entre los posibles efectos que forman parte de ese campo, un efecto se producirá en unos receptores y otros efectos en otros. De lo que aquí se trata es de una propiedad fundamental del funcionamiento discursivo, que podemos formular como el principio de indeterminación relativa del sentido: el sentido no opera según una causalidad lineal”³. En palabras de Martín-Barbero, tendremos que dar cuenta de las mediaciones, de las relaciones entre discursos y prácticas, entre discursos y experiencias, saberes y culturas.

En la experiencia que analizamos, el discurso elaborado por el **grupo promotor** del Consejo de la Comunidad, donde están el *Bebe Ricci*, Luis Brunatti y Coco Lombardi, buscará **interpelar** a los actores sociales de Cuartel V a fin de conformar un espacio donde discutir problemas comunes. Se trata de un **discurso que llama a la acción (la participación)**, dando argumentos que se sustentan en un **diagnóstico**, a la vez que es acompañado por prácticas concretas que posibilitan la apertura del espacio al cual se convoca.

Primera particularidad del discurso, entonces, que no debemos dejarla pasar para

² VERON, Eliseo y SIGAL, S. *Perón o muerte, los fundamentos discursivos del fenómeno peronista*, Buenos Aires, Legasa, 1986, ISBN 978-950-23-1269-9 págs. 126 y 127. **Citado en Uranga, 2007.**

³ VERON, Eliseo y SIGAL, S.; op. cit., págs. 15 y 16. **Citado en Uranga, 2007.**

entender su fuerza. **No se trata de un discurso abstracto**, general, sino de un **discurso que recupera la vida cotidiana de las personas** y no sólo plantea que muchas cosas que suceden están mal, sino que **genera el espacio para actuar en consecuencia**. Nos encontramos, entonces, con una práctica que no sólo es discursiva, sino que guarda relación con un hacer.

Encontramos respecto al discurso otra cuestión muy significativa, dado que mientras que para Ricci y Brunatti se trata de efectivamente lograr que los vecinos organizados puedan unirse para demandar al Estado el cumplimiento de sus necesidades, para Lombardi **el discurso participativo es usado para otros fines**: atraer a las personas a un espacio que luego pueda ser funcional a sus intereses de reelección partidaria.

Tenemos, por lo tanto, un **mismo discurso pero distintas formas de entender la participación**, lo cual nos debe llevar a reflexionar sobre dos cuestiones: a) es necesario **establecer un lenguaje común en un espacio**, un acuerdo mínimo sobre cómo se nombran lo real y cómo lo entendemos y b) el **uso** de muchos conceptos o **ideas guardan relación con una valoración social que se tiene de las mismas** (vimos que como país estamos entrando en un período democrático), aprovechando esa valoración para resignificarlas o bien usarlas en provecho de otros intereses y otras miradas.

Veamos, asimismo, que más allá de estas diferencias no menores, durante varios meses los actores trabajarán juntos. En nuestra perspectiva, lo significativo es que esta **diferencia de miradas e intereses en algún momento se hará visible**: más allá de los discursos pronunciados **las prácticas de los actores hablarán y lo discursivo se hará insostenible ante el peso de los hechos**.

Desde lo comunicacional, entonces, decimos que las prácticas sociales son “prácticas de enunciación” que van construyendo a través de las narraciones, y mediante el desarrollo de habilidades y técnicas expresivas, un discurso que es entramado de la cultura y fundamento de la historia de vida de una comunidad” (Martín Barbero, 2002: 234). Sin embargo, no podemos dejar de remarcar que “la comunicación se define por la acción” porque es “a través de nuestras acciones (que) vamos configurando modos de comunicación”. Más aún, **todas nuestras acciones comunican**, son enunciados que los otros interpretan, de allí que “la comunicación que hacemos de nuestra acción, el lenguaje que utilizamos, constituye el sentido y el contenido de nuestra acción” (Uranga, 2006: 40) para nosotros, pero no necesariamente para los demás. Aparecerá, entonces, una permanente **tensión entre el hacer y el decir sobre ese hacer, donde buscaremos establecer líneas de lectura e interpretación, pero que no podrán cerrar los sentidos**.

Más aún, en tanto toda práctica social puede considerarse una práctica enunciativa, esta **práctica es interpretada tanto por los actores como por los científicos sociales**. Ahora bien, una cosa es interpretar la práctica social y otra diferente es darse **estrategias comunicacionales para incidir en esta producción social de sentido**, reconociendo que estas estrategias son desarrolladas, también, tanto por los actores como por los científicos sociales, siendo lo ideal un desarrollo conjunto de las mismas a partir de una puesta en común de las interpretaciones, los saberes y las experiencias acumuladas.

Retomando las reflexiones sobre la experiencia del Consejo, vemos una **articulación parcial de intereses** que es fruto más bien del **ocultamiento de las reales intenciones de los actores que de un acuerdo sobre el sentido del espacio a construir**. Y este desacuerdo básico, que estará dado desde el comienzo de la experiencia, aparecerá con fuerza al momento de las elecciones partidarias, donde el

intendente reclame fidelidad política y el Consejo defienda su autonomía. En otras palabras, **tenemos construcciones de sentido diferentes** sobre el espacio que no son puestas en debate, simulando así un **acuerdo que parece ser de fondo pero en realidad es superficial**.

Como observamos, **no hay** en este grupo impulsor una **definición común del futuro** al cual se quiere contribuir, los valores que se quieren defender y, por consiguiente, habrá fuertes divergencias al momento de pensar las acciones concretas a realizar y la direccionalidad que se buscará darle a la propuesta. Esto nos demuestra la necesidad de trabajar estas cuestiones en todo espacio de encuentro, aquello que podemos denominar la **utopía**, pues lo que en principio aparece como una cuestión menor, pérdida de tiempo, luego termina siendo el motivo por lo cual el espacio no continúe. Más aún, se trata de profundizar lo que cada uno entiende y desea, pues un acuerdo general (superficial) no basta en una construcción a largo plazo.

En relación con lo anterior, debemos ver al Consejo de la Comunidad como un **espacio de articulación multiactoral**, donde cada uno de los actores partícipes llega al mismo con miradas diferentes y, por lo tanto, se requiere la **construcción de una mirada común**, aún en el marco de cierta diversidad. En este sentido, hemos ya dicho que los **seres humanos actuamos de acuerdo al significado que le adjudicamos a nuestras condiciones materiales de existencia**. Y esto nos llama la atención sobre algo central que remarcamos en nuestro marco conceptual: las percepciones, las concepciones y las evaluaciones de los sujetos y su relación productiva y a la vez determinada por las condiciones materiales de existencia. A partir de este mirada, la **percepción se transforma para nosotros en problema cultural** y no una simple captación del entorno (Uranga, 2007). De allí que como analistas tengamos que poder relevar, en cada práctica, estas percepciones y evaluaciones que hacen los sujetos.

En esta línea, nosotros sostenemos que **estas percepciones y evaluaciones que los actores hacen guardan relación con cierto modo de organizarse**, tanto hacia el interior de un espacio como cuando uno se pone en relación con otros. Es decir, toda decisión sobre el modo de organizarse y tomar decisiones está sustentada también en concepciones, en construcciones de sentido que es necesario revisar si se busca transformar la realidad.

Más aún, entendemos que las percepciones, concepciones y evaluaciones son siempre vividas por alguien en particular y constituyen una forma de reafirmación de cada una de las personas en relación con su **contexto**. Este saber es producto de un reconocimiento, es el resultado de compartir experiencias, es también un modo a partir del que cada cual se siente integrado y reafirmado (Uranga, 2007). Esto nos lleva a reconocer que **para cada actor una palabra puede adquirir sentidos diferentes**, no podemos pensar en una mirada transparente del lenguaje, sino en asumirlo como espacio de tensión y dominación, pero también de construcción. En ese marco, “las cosas no „son” sino que „devienen” en las interacciones. Las propiedades no están en las cosas sino entre las cosas, en el intercambio” (Najmanovich, en Dabas y Najmanovich, 1995: 65).

Así, lo que comúnmente nombramos como “la realidad” (preferimos denominarlo lo real), no es sino un conjunto de hechos más las percepciones que de ellos tienen los sujetos, más su interpretación y valoración. Esto explica y le da sentido a la idea “**ponerse de acuerdo**”, entendido como un método para la producción colectiva de un conocimiento que sea transformador de la situación presente en vista de un futuro deseado e imaginado (Uranga, 2007). Esto, que puede parecer una cuestión poco significativa, terminará siendo el **problema de fondo** en el Consejo de la Comunidad, así como también en la mutual El Colmenar. Más aún, entendemos que este ponerse

de acuerdo es realmente sumamente difícil, de allí que la articulación entre organizaciones sea un gran desafío para nosotros en tanto comunicadores.

Tenemos, entonces, un discurso que es valorado por un conjunto de actores, ¿por qué se da esto?, ¿cómo fue que una idea aparentemente teórica, surgida de un pequeño grupo, logró interpelar a otros? Lo primero, como dijimos, es reconocer que se trataba de un discurso social valorado, dado que nuestro país comenzaba a vivir los primeros años de apertura democrática luego de la dictadura militar. Se trata de un discurso presente en el **universo simbólico** de las personas de esa época, un discurso que valora la **participación** y donde la premisa de **otro modo de hacer política** tiene relevancia. Es un **discurso cargado de historia y de cultura**.

Ahora bien, que se trate de un discurso valorado no nos da argumento suficiente para dar cuenta de la fuerza de su interpelación. Para ello debemos remitirnos a la **vida cotidiana** de las personas, así como sus experiencias pasadas y sus saberes, y ver las relaciones que pueden establecerse entre lo general y lo particular.

En esta misma línea, podemos pensar que el Consejo de la Comunidad logra establecer un **espacio donde se encuentran discursos**, donde personas que comparten una serie de valores y miradas de la realidad, que han sido constituidas por discursos distintos pero con una preocupación común, logran articularse. Y esto es interesante pues el discurso logra recuperar estas trayectorias de los sujetos y desde allí los interpela, lo cual nos indica la existencia de una serie de **experiencias y relatos que son previos a la configuración del espacio** y que si no hubieran estado complicarían las posibilidades de conformarlo. Relatos que deben ser recuperados para que el discurso pueda ser apropiado.

Respecto a la cotidianidad de los sujetos, hemos dicho que el foco de la propuesta es conformar un espacio común, superando la **fragmentación**, a fin de discutir los problemas comunes de los barrios y modificarlos. En otras palabras, **hay un diagnóstico claro de situación**, más allá que éste no se hubiera realizado con herramientas técnicas, sino **recuperando la sensibilidad de los actores en el territorio**, su mirada de la realidad. De este modo, la **propuesta teórica deja de ser abstracta al entrar en contacto con actores sociales que comparten el diagnóstico** y reconocen que dicha propuesta guarda relación con los problemas que los aquejan. Desde ya, no serán todos los que se sentirán interpelados, sino aquellas personas que venían realizando actividades sociales en los barrios y, de éstas personas, algunas preferirán no sumarse. Esto nos permite visualizar lo que remarca Verón, la **imposibilidad de una lectura lineal** de los discursos.

Por otra parte, es importante también dar cuenta de que las **personas participan en la medida de sus posibilidades**, con lo cual es importante analizar la vida cotidiana de ellas para entender la asistencia o no a los espacios. En esta línea, en los relatos que hemos podido recoger encontramos el discurso de actores del territorio que conocían de la experiencia del Consejo y la valoraban, pero no participaban de él por una cuestión de tiempos. Es decir, varias personas que venían participando activamente en sus barrios priorizaban el hacer en territorio por sobre la posibilidad de pensar un hacer que fuera más allá de él. Esto guarda muchísima importancia pues nuevamente nos remite a las relaciones que se establecen entre percepciones y evaluaciones y la acción de los sujetos, así como la necesidad de **pensar el hacer en el marco del contexto material en el que se vive**.

De este modo, que una persona deba dedicar mucho esfuerzo a su subsistencia diaria o deba recorrer grandes distancias para acercarse al espacio de encuentro no son cuestiones menores al momento de pensar la participación. Más aún, entendemos que

estas cuestionan condicionan el hacer y si no pensamos acciones que permitan mejorar esta realidad material las posibilidades de participación se ven limitadas. Así, muchas veces la **viabilidad del encuentro y la participación quedan libradas a la firme voluntad de los actores**, que deben superar importantes obstáculos para poder expresarse y comenzar a modificar la realidad.

Ahora bien, si la idea puede ser desarrollada es por que hay una **apropiación, un hacerla suya**, que primero se da en Ricci y luego en otros habitantes de la localidad. Y esta apropiación es impensable sin que el **discurso recupere la problemática vivida por las personas en su cotidianeidad**, hecha carne en sus cuerpos. **Relación entre lo simbólico y lo material**, vinculaciones que no podemos dejar de pasar para comprender los hechos así como para hacer propuestas.

De este modo, sin haberlo planificado hay una **prealimentación** de la práctica. Vimos en nuestro relato que desde la dictadura militar se vienen conformando organizaciones sociales en cada uno de los barrios ante la **falta de presencia del Estado Municipal** en la zona de Cuartel V y las grandes necesidades de los habitantes, las cuales tampoco eran cubiertas por el mercado. Esta ausencia motivaba que los **pobladores tuvieran que organizarse** para la provisión de los servicios mínimos como la salud, la educación, la seguridad y/ o responder a situaciones de emergencia como las inundaciones. A su vez, debemos remarcar las **experiencias de vida de estos pobladores**, dado que muchos vienen de las villas erradicadas por la dictadura o bien del interior del país o de países limítrofes, es decir, todos **lugares en donde juntarse es el modo de sobrevivir**. Ahora, si bien en cada uno de los barrios hay organización social, **si se piensa los barrios en su conjunto se vive una gran fragmentación**.

El **discurso**, entonces, es puesto en **relación con la cultura de las personas**, sus experiencias, saberes, necesidades y deseos, y en este marco es interpretado. Es por ello que nos interesa **resaltar la importancia de la cultura en los procesos de comunicación** y la necesidad de **conocer el universo de sentido**, las prácticas, los saberes y experiencias de los sujetos si es que queremos interpelarlos. Conocer (escuchar) es el primer paso antes de comunicar.

Asimismo, debemos prestar atención a otra cuestión: si bien vimos que la idea surge de un grupo promotor que no realiza un diagnóstico acabado, este grupo venía trabajando en terreno y lo conocía. Más aún, debemos remarcar que la propuesta es asumida y desarrollada por un vecino de la comunidad como es el *Bebe Ricci*, que *pateaba la calle*. **No se trata de un grupo exterior que busca intervenir en un territorio**, sino de un actor del territorio que asume una propuesta y la lleva adelante, articulando con otros actores que no estarán presente en el día a día, en la cotidianeidad, pero que facilitarán lo necesario para la conformación del espacio. Los actores locales, por consiguiente, son centrales en todo proceso participativo.

Este análisis nos permite enfatizar la **importancia de lo simbólico** en todo proyecto, el **peso que puede tener una idea que muestra un horizonte futuro**, despertando expectativas y poniendo al servicio del proyecto energías diversas. En esta línea, la **claridad de la idea y su fuerza no son datos menores para entender la conformación del espacio**. El concepto de **discurso- práctica** de Martín-Barbero cobra relevancia, dado que nos permite dar cuenta que **todo discurso se carga de historia, de experiencia y sueños**. Nos llama así la atención sobre la importancia de establecer un **imaginario común** para toda **acción colectiva**.

En esta línea, lo otro interesante a señalar es que en la convocatoria hay una **consigna concreta** (superar la fragmentación de los barrios) desde la cual se busca sumar a otros actores. Es decir, **hay un proyecto, un objetivo**. En otras palabras,

vemos que la **propuesta viene a dar cuenta de una falta**, como es la **inexistencia de espacios de encuentro en donde los actores puedan reconocerse como parte de un mismo territorio**. Y esto es significativo, pues en Cuartel V encontramos actores que están constituidos desde distintos discursos, pero con cierta mirada común, quienes no habían desarrollado espacios comunes de encuentro.

Y he aquí una cuestión que adquiere gran peso para nosotros: la conformación de un **espacio de encuentro** como potencial lugar de conocimiento y **construcción de confianza entre los actores**. Es decir, no basta con que haya distintas personas con una mirada común, sino que es necesario que se encuentren a compartir sus puntos de vista, **reconociéndose como partícipes de la realidad** en un territorio e identificando puntos de acuerdo y diferencias. Se requiere de la **presencia física** del otro **para tomar compromisos, para construir confianza**.

Respecto a la convocatoria al espacio, los relatos nos indican que fue muy complicada y que la misma ganó fuerza gracias a la **legitimidad** que la Iglesia aportó. Por consiguiente, otra cuestión significativa para nuestro análisis será **quien convoca al espacio**. Como nos enseña Daniel Prieto Castillo, “uno no es simplemente emisor, uno es emisor en situación, dentro de tensiones sociales, dentro de ciertas relaciones de poder, dentro de un grupo y no de otro. En otras palabras, lo que funda al emisor no está en lo esencial en él, sino en las relaciones sociales dentro de las cuales se inserta y vive, según los límites fijados por la formación social a cada sector de la población” (Prieto Castillo, 1990: 103).

Las **alianzas establecidas** con los **actores territoriales**, como son el cura y el grupo de jóvenes, posibilita que la experiencia se materialice. Esto demuestra que la **articulación entre actores genera algo que no se estaba pudiendo lograr por la iniciativa de uno solo**.

Otra de las cuestiones importantes respecto a quien convoca a participar es que, como señala Sirvent, **un espacio abierto por un actor que cuenta con el poder hegemónico para tomar decisiones encuentra serias dificultades para mantenerse**, dado que de la misma forma que este actor abre el espacio, lo cierra. Y esto es algo a reflexionar, pues nos señala la **importancia de que los distintos actores se fortalezcan en el proceso** y puedan tener autonomía para tomar decisiones. En este sentido, vemos que en el caso del Consejo de la Comunidad el apoyo del Estado, actor hegemónico, encontró como **límite** el momento en el cual el **grupo organizado buscaba autonomía**.

Este quiebre en el espacio nos permite **pensar el modo de relación y articulación** que debiera darse entre actores a fin de cada uno pueda conservar su independencia al tiempo que trabajar conjuntamente. En esta línea, es importante analizar los sentidos desde los cuales se construye la relación, sentidos que suponen, entre otras cosas, una **concepción respecto al poder**.

En el caso del accionar del intendente vemos que la intencionalidad es generar un espacio que pudiera ser dirigido en base a sus intereses. Desde este sentido, no hay posibilidad para la independencia de criterio de los actores. Ahora bien, este no es el único modo de relación posible. Vimos que algún momento de su historia el Colmenar fue la organización más importante de Cuartel V, no sólo en cuanto al reconocimiento social, sino también en lo que respecta a su capacidad de hacer y los recursos que manejaba y lograba articular. Esta mutual con recursos dedicó un esfuerzo considerable a fortalecer a algunas otras organizaciones de la zona, siendo el sentido que la guiaba la búsqueda de autonomía por parte de las mismas, acompañando un proceso de consolidación y retirándose paulatinamente hasta que las propias personas

de la organización podían hacerse cargo de la misma. De allí que remarquemos que **se puede intervenir en un territorio desde distintas lógicas, desde sentidos diferentes y con voluntades políticas diferentes**. Analizar las prácticas de los actores en territorio, entonces, nos permite dar cuenta de las propuestas de vínculo hacia otros y qué buscan con su hacer.

Uno podrá argumentar que las organizaciones con las cuales la mutual se relacionaba no eran significativas en lo que hace a la construcción de poder social, lo cual podría discutirse largamente, pero lo que nos interesa remarcar a nosotros es el **modo de relación que se da entre los actores, los cuales están asentados en construcciones de sentido y miradas respecto al poder**. Así, una organización que posea más recursos que otra podrá, o bien tomar un rol de liderazgo absoluto, sin dejar a las demás cuestionar decisiones, o bien buscar una construcción colectiva en el marco de la cual todos se puedan ver fortalecidos al tiempo que conservar su autonomía.

Lo interesante es que la mutual tendrá este modo de relación con las organizaciones más pequeñas de Cuartel V, pero también trabajará de modo similar con otras organizaciones que posteriormente alcanzarán un peso similar en la zona y con organizaciones de otras localidades que deseen trabajar en Cuartel V. En pocas palabras, **hay un espíritu en las personas que llevan adelante la experiencia que hace a un modo de relación propuesto**.

Si bien desde el Estado se pondrá punto final a la experiencia del Consejo, hay un hecho clave que permite la continuidad del grupo: **el Consejo de la Comunidad fue un espacio propuesto por personas que trabajaban por el Estado (espacio abierto por el Estado), pero que fue apropiado y mantenido en su cotidianeidad por personas que mantuvieron fuertes contactos con él pero con autonomía**. Más aún, podemos decir que si en los comienzos de la experiencia la presencia del Estado en la promoción del mismo es importante, luego se da una apropiación de las **organizaciones sociales** que asumen el espacio como propio.

Veamos, así, una primera concepción del grupo fundacional del **Consejo de la Comunidad** respecto al **Estado**: se trata de generar un proceso organizativo y participativo por parte de la comunidad donde **se le asigna a los ciudadanos la tarea de organizarse para poder demandar al Estado, adoptando éste último un rol de ejecutor de las mismas**. En este sentido, se trata de una **relación** más bien de **carácter paternalista**, donde un Estado fuerte se hace cargo de las reclamos de los ciudadanos organizados cuya tarea es dar cuenta de las necesidades que deben satisfacerse. Es un **primer tipo de ejercicio de la ciudadanía**, donde se le **reclama a otro, de manera organizada, la solución de los problemas**.

Ahora bien, como hemos señalado en el relato, esto no fue del todo así, dado que en muchas tareas los propios vecinos también ponían su cuerpo y su tiempo, como fue en el caso de la construcción de una de las escuelas o bien las fiestas que se organizaban, lo cual nos permite señalar que ningún proceso puede leerse de manera lineal. Igualmente, podemos pensar que en términos generales se trata de una **lógica Estado- céntrica**, donde el Estado mantiene su poder de decisión y veto.

Asimismo, es importante ver que este modo de relación que los participantes del Consejo de la Comunidad habían construido con el Estado será el que buscarán construir con la empresa. En esta línea, lo primero que hará el espacio respecto a la problemática del transporte será reclamar que la frecuencia sea mayor, y harán esto en reiteradas ocasiones, hasta que los hechos les demuestren que no hay cambios y

la empresa diga que no va a hacer nada al respecto. Recién llegado a ese punto la relación asumirán otro carácter, considerándose ya **no usuarios sino protagonistas**.

Lo importante a remarcar de este proceso, entonces, es que **las personas van a sus experiencias pasadas para tomar modelos de resolución de problemas**, los prueban y sacan sus propias conclusiones. Esto es un ejercicio plenamente comunicacional de los actores y nos permite destacar, nuevamente, el **rol de la cultura** y la experiencia de los sujetos en su hacer, así como el peso de la vida cotidiana en el modo de entender la realidad y obtener aprendizajes sociales. Por consiguiente, no debe sorprendernos que los actores busquen construir con la empresa el modo de relación que mantenían con el Estado si este les había sido efectivo. Este modo de relación aparecía como un acervo de conocimiento de los actores y a él se recurrirá cuando la realidad le presente algún problema.

Respecto al funcionamiento del Consejo, el grupo fundador se dará un esfuerzo permanente para que los distintos **actores pudieran expresar sus opiniones** y aportaran sus ideas al espacio. Se irá configurando **un espacio realmente asociativo**, con vínculos fuertes entre las organizaciones **que excedía el hecho de contar con la posibilidad que el Estado los apoyara**. La existencia de este vínculo explicará que las relaciones y los trabajos en común continúen al retirarse el Estado.

En esta línea, debemos decir que **el llamado es a conformar el espacio. No se piensa a las personas como instrumentos para lograr algo**, sino que se los invita a ser parte de un proyecto en el cual hay que definir los problemas y el modo de solucionarlos. En otras palabras, **se piensa a las personas como partícipes del proyecto** y no como herramientas para algo que ya está definido. Se trata de una **modalidad de relación productiva**, una **mirada activa de lo que implica ser ciudadano**.

Esto nos lleva a otra cuestión clave: **la concepción que hay detrás del llamado a participar**, los objetivos que se promueven, el espíritu de la propuesta y la voluntad o no de los que participan de construir con otros un proyecto común. Dentro de esto, sin dudas, **cómo se concibe al otro y qué tipo de relación se busca construir con él** es central. A lo largo de nuestro relato hemos visto como en los procesos de participación se ponen en juego miradas diferentes. Así, algunos participantes del Consejo de la Comunidad pensarán en la construcción de un espacio donde efectivamente se pueda discutir y tomar decisiones colectivas, pero otros verán el **espacio** como una excusa, **como una farsa** que podía manejarse políticamente. Y lo mismo podemos pensar de las prácticas de la mutual, con las diferencias que encontramos cuando la mutual piensa en la apertura de espacios de incidencia y con los espacios internos.

Esto, desde ya, **no debe llevarnos a pensar en un espacio de participación ideal**. Hemos señalado en el relato que efectivamente hubo una voluntad de apertura, pero esto no llevó a la conformación de un espacio plenamente horizontal de toma de decisiones, en tanto se tomaban varias de ellas en un grupo reducido de participantes. Lejos de pensar en lo popular como espacio idealizado debemos asumirlo en sus tensiones y contradicciones.

También en lo que respecta a la convocatoria, aparece reiteradamente en el análisis de la experiencia organizativa del Consejo de la Comunidad, y luego de la mutual El Colmenar, **el boca a boca como medio privilegiado de comunicación**, es decir, una preeminencia de la **comunicación interpersonal**. Nos encontramos, entonces, con una cuestión difícil de teorizar como es la **construcción de confianza** que genera la presencia, el **compromiso de poner el cuerpo en el llamado**, de hacerse presente

para invitar a otro. Esto debe ser una cuestión a reflexionar al momento de convocar a participar de espacios participativos, sobre todo si se desea llegar a personas que aún no están sensibilizadas respecto a la importancia de la participación.

Por otra parte, también debemos señalar que este llamado a participar usó el **boca a boca como medio tanto en el caso de personas conocidas, con las cuales se tenía una relación previa, como en el llamado a otros actores no tan conocidos**. Este compromiso en la convocatoria nos muestra la valoración que los actores que están llevando adelante la propuesta hacen de lo interpersonal

Como vemos, la **conformación de un grupo es un trabajo**, una intervención en los procesos sociales y comunicacionales a fin de otorgarles una direccionalidad. Ahora, si bien estamos convencidos de esto, dicha **conformación se asienta sobre una serie de cuestiones que existen previamente a la intervención de cualquier actor en el territorio** (sino lo primero sería generarla) y que son necesarias conocer. En nuestro caso, en Cuartel V vemos que había distintos actores sociales que compartían experiencias de vida y ciertos valores, donde la apertura de un espacio de encuentro, hasta ese momento inexistente, potenciará el vínculo entre ellos y les permitirá comenzar a perfilar un trabajo común.

Esta reflexión sobre el proceso nos llama la atención sobre el hecho de que hay que **poner tiempo y cabeza para mantener el proceso participativo**. Vimos que el **espacio fue promovido por un grupo** y también sostenido en base a una convocatoria sistemática. Más aún, no se hubiera constituido como tal sin este trabajo del “Bebe” y las personas que lo acompañaron en la propuesta.

Por otra parte, también es importante señalar que el “Bebe” comienza la convocatoria en el barrio sabiendo que cuenta con el apoyo político de Luis Brunatti y también con el aval del que en ese momento era Intendente Municipal, “Coco” Lombardi. Así, la propuesta cuenta con lo que llamamos **viabilidad política**, como también **económica**. Es decir, el “Bebe” se había asegurado la **voluntad de los actores** que tenían influencia en el territorio, así como manejo de recursos, lo cual le posibilitaba que las propuestas pudieran concretarse.

Respecto al espacio, es interesante que en el caso del Consejo de la Comunidad logre **combinarse el debate con la acción**, lo cual consideramos una cuestión central en el **ejercicio del poder (hacer)**, vital en todo espacio de este tipo para mantenerse en el tiempo. En otras palabras, sostenemos que **no podemos pensar la participación sólo en términos de expresión, sino que necesariamente debe poderse llevar a cabo lo discutido y decidido**. Los **procesos participativos decaen cuando no se logra plasmar lo discutido en hechos**.

En esta línea, podemos relacionar este proceso con aquel que se da al crearse comisiones de trabajo luego de la discusión del Plan Estratégico de la mutual. Mientras en el caso del Consejo los logros del espacio asociativo le permitirá ir ganando fuerza, tenemos que en las comisiones generadas se conversan ideas pero no se ejecutan, perdiendo de a poco el ímpetu original hasta no reunirse más. Y esto es de vital importancia para nosotros, pues nos llama la atención sobre la **insuficiencia de generar procesos en los cuales las personas solamente se expresen**, o pensar que la comunicación permite resolver todos los problemas de un grupo humano.

Más aún, podemos visualizar que **el desarrollo de actividades posibilita a los sujetos organizarse**. Es decir, el encarar una acción concreta provoca que las personas tengan que dividirse tareas, darse mecanismos de toma de decisión, circular información y esto los va **comprometiendo con el espacio y con los demás**

participes del mismo. No sólo hay un objetivo, entonces, sino que están realizando prácticas que van hacia su consecución, **compartiendo con otros una experiencia común.** En pocas palabras, el hacer implica **poner el cuerpo**, comprometerse desde una tarea, **encontrar el lugar de uno en el proceso.**

Esto lo podemos visualizar sobre todo al momento de pensar la participación de los jóvenes en el espacio del Consejo. Hemos visto en el relato que había una voluntad de sumarse, pero ciertas dificultades para encontrar su lugar. Así, las fiestas comunitarias que se organizaron en los barrios fueron una posibilidad para engancharse, pero tenían el problema de no ser continuas. Recién con la radio estaría la posibilidad de que los jóvenes se sumaran al espacio con fuerza. De este modo, en la experiencia de participación del Consejo **el hacer común es clave en la generación de vínculos**, dado que el encuentro diario permite conocimiento y construcción de confianza.

Más aún, **mientras los jóvenes no encontraron un hacer concreto** desde el cual contribuir al espacio **no se sintieron del todo parte de la propuesta, no terminaron de apropiársela.** Por consiguiente, poner el cuerpo, vivir la experiencia y **conjugar debate y acción son centrales para pensar la participación y la construcción de un imaginario común.**

Asimismo, analizando el Consejo de la Comunidad, pero también la experiencia de la mutual El Colmenar, debemos señalar que los **procesos participativos pueden ser vistos como espacios de formación de los sujetos.** Es decir, si de forma individual, a partir de nuestra experiencia vamos desarrollando costumbres perceptuales, podemos sostener que **como parte de un grupo (colectivo) vamos intercambiando nuestras miradas con las de otros**, enriqueciendo nuestro entendimiento, elaborando una cierta mirada compartida y, lo que es muy importante, viviendo experiencias que de otro modo no viviríamos, que nos van cambiando.

En este sentido, y por todo lo expuesto, **las mismas prácticas emprendidas por los sujetos pueden verse como fuentes de aprendizaje y concientización.** En palabras de Freire, podemos señalar que en el marco de un proceso participativo **las personas aprenden a leer su mundo para luego escribirlo**, transformándose en esta acción.

Asimismo, es importante señalar lo que ocurre con el grupo de jóvenes de la parroquia, dado que muchos de ellos luego serán quienes participen de la mutual El Colmenar. Como vimos, no todos los miembros del grupo optan por la participación política y, por consiguiente, no todos serán parte de la experiencia del Consejo de la Comunidad. En esta línea, por un lado, la **participación en el grupo conformará entre ellos una relación de confianza**, la cual se sustenta en el conocimiento y en el haber compartido muchas cosas juntos, de allí que cuando tengan que pensar en qué personas invitar a sumarse a El Colmenar el grupo promotor buscará primero entre estas relaciones. Y, por otra parte, debemos prestar atención al hecho de que las opciones que realizan los jóvenes nos hablan también de sus **diferentes miradas e intereses**, los cuales **se irán profundizando a partir del camino elegido**, dado que las experiencias y formaciones que reciban serán diferentes.

Las diferencias en su modo de pensar y entender el proyecto institucional guardará relación con estas primeras decisiones, pues hará que las **personas recorran trayectorias diferentes**, con lo cual sus saberes, intereses y preocupaciones, frutos de experiencias pasadas que los han ido constituyendo, no serán exactamente los mismos, más allá de compartir una serie de valores comunes. Nuevamente, debemos resaltar entonces el **valor de la cultura en todo proceso comunicacional** y, por consiguiente, organizacional.

Con este recorrido, hasta aquí estuvimos reflexionando sobre los motivos que posibilitaron que el espacio comenzara a formarse. Vimos las dificultades de la convocatoria, así como los discursos sociales de la época que potenciaban la conformación del espacio. Ahora nos interesa reflexionar sobre algunas cuestiones que hacen al funcionamiento mismo del espacio.

El funcionamiento del Consejo de la Comunidad

El Consejo tomó forma a partir de **asambleas** deliberantes abiertas a todos, **donde se tomaban las decisiones** sobre los pasos a seguir, guiándose los proyectos por la organización más pertinente. Es decir, el Consejo no tenía sede y las reuniones se realizaban en forma itinerante en los diferentes locales de las organizaciones participantes. Las asambleas eran presididas por los miembros de la organización anfitriona y no existían autoridades formales. Todo esto nos muestra la **voluntad de construir otro estilo de relación social entre las organizaciones**, seguramente fruto de las reflexiones sobre las experiencias pasadas de muchos de los actores partícipes del espacio.

Más aún, de este relato podemos recuperar algunas cuestiones que son de suma importancia para pensar el espacio participativo, como es la **toma de decisiones en asamblea y mediante deliberación y consenso** como forma de participación. Asimismo, la inexistencia de una lucha por un cargo, más el esfuerzo volcado en el debate y en acordar los pasos a dar en conjunto son también opciones. Incluso la decisión que las reuniones fueran rotativas se puede considerar un acierto, dado que hacía que cada organización fuera anfitriona a su turno, permitiéndole apropiarse de la propuesta.

Como ya hemos expuesto, más allá de reconocer esto no debemos idealizarlo. Varias personas estaban **disconformes** con el hecho de que **ciertas decisiones se tomaran entre algunas personas** y parte de ellas dejarán el espacio debido a esto, mientras que otras permanecerán en virtud de la direccionalidad que veían. El problema, podemos pensar, es que este modo de decisión no estaba explicitado y, desde ya, tampoco consensuado.

Hay una decidida **opción por la informalidad**, un rechazo a constituir una personería jurídica, con la consiguiente disputa de cargos que esto conlleva, así como una decisión de no manejar dinero. Es decir, hay **una serie de decisiones, construcciones de sentido para nosotros, que guían la propuesta**. Desde ya, debemos remarcar la **voluntad del Estado de reconocer este modelo organizativo**, lo cual se hace por medio de una **ordenanza municipal**, dándole así el carácter legal necesario que el Estado necesitaba para trabajar articuladamente con el espacio. Y esta actitud del Estado es muy significativa, pues no habla de la **voluntad política** presente en los inicios de la experiencia y la apuesta al proceso que comenzaba a cobrar fuerza. Este hecho nos vuelve a poner en línea con la reflexión respecto a la importancia de pensar la relación Estado – Organizaciones sociales, donde el Estado influye con sus decisiones de manera casi decisiva.

Por lo expuesto, creemos que la experiencia del Consejo de la Comunidad se construye efectivamente desde una voluntad de los actores por buscar un **modo de organización diferente, que no esté dado por un modo jerárquico de toma de decisiones**. Hay un deseo de generar una **organización horizontal**, donde la **toma de decisión sea por consenso**. Y estas voluntades no son sólo fruto del espacio de encuentro, sino de discursos sociales que los ha ido constituyendo y que los impulsan a los actores a optar por estas decisiones.

Ahora bien, aunque se plantea la informalidad como el modo elegido por el espacio y encontremos prácticas que buscan fortalecer esa intencionalidad, esto **no zanjó la discusión de poder hacia el interior**. Mientras existió, el Consejo fue pensado por algunos como un espacio de disputa, un lugar que debía pertenecer o guiarse por una orientación política partidaria particular. Así, todos los recaudos tomados en miras a construir un espacio horizontal no dieron por fin la **preeminencia de algunos actores por sobre otros**, sin que esto haya sido malo para el espacio, ni muchos menos.

En relación con esto, debemos recuperar un sentido construido en la experiencia, que nos habla de que la *política (partidaria) divide*, es decir, nos señala la **necesidad de una mirada global de los problemas que pueda pensar más allá del interés particular de cada actor**. Y este es un enorme desafío en todo espacio, sin dudas, ya que cada actor llega al mismo con intereses propios y es necesario acordar con otros un proyecto común. Esta necesidad de salir de la mirada ombliguística de cada uno y cada una para pensarse en un nosotros colectivos parece ser el mayor desafío para los comunicadores en un territorio.

En el Consejo encontramos una concepción de la **política como tarea puesta al servicio de la resolución de los problemas del otro**, lo cual no sólo era un discurso sino una práctica concreta, cotidiana. De allí que con el correr del tiempo este espacio comience a ser **reconocido por la comunidad**, como así también las personas que lo impulsan. Cuando este sentido deje de ser dominante y prime la lógica política partidaria el espacio se romperá.

Como hemos visto en el relato, hubo actores, como el “Bebe” Ricci, que poseían capacidades personales, contactos y manejo de información que representaban, en el marco de la experiencia, **recursos (fuentes de poder) que generaban una relación diferencial** respecto a los otros actores. De este modo, más allá de la idea de informalidad y horizontalidad postulada se erigió un **fuerte liderazgo** que guió el rumbo de las actividades. Desde ya, debemos reconocer que este liderazgo propició la participación de otros, es cierto, pero en tanto se compartía una idea común. No se trató de un liderazgo que obturó la participación, sino de un liderazgo que dio direccionalidad al proceso a partir de una situación diferencial en lo que respecta a las relaciones de poder con los otros actores.

De este modo, es importante señalar que una de las cuestiones a analizar en toda experiencia son estas **relaciones de poder que se establecen**, las **bases que las sustentan**, y esto más allá de la **formalidad o informalidad del espacio que analicemos**. Entendemos que los actores sociales se reconocen y legitiman, se otorga un lugar y establecen roles y funciones en las relaciones comunicacionales que establecen, las cuales no pueden pensarse por fuera del lugar que ocupan socialmente, como podría decir Bourdieu.

Así, una cuestión a pensar es **cómo generar procesos que cada vez tiendan más hacia la concertación de espacios horizontales**, de respeto mutuo y construcción colectiva cuando siempre tenemos relaciones de poder presentes, un poder que **se asienta sobre asimetrías**, sean estas de conocimientos, recursos o posibilidades de relaciones que parecen cuestionar esta idea de **horizontalidad abstracta** que muchas veces se pone como lugar de partida y no como punto de llegada (¿inalcanzable?). Más aún, podemos preguntarnos si acaso la horizontalidad pensada como punto de partida no es más bien una utopía que debe orientarnos, pero no enceguecernos sobre las diferentes situaciones concretas, así como la voluntad de comprometerse hasta cierto punto que tienen los actores sociales.

En otras palabras, si reconocemos en los espacios la existencia de líderes, personas que logran el reconocimiento de otros actores, debemos preguntarnos entonces por el **plano de la horizontalidad – verticalidad**, reflexionando sobre las posibilidades y herramientas a utilizar para que el plano vertical no domine por sobre el horizontal sino que se nutra de él. Y esto considerando que, en nuestra mirada, **los procesos poseen siempre un grupo promotor que moviliza**, que se pone el proceso al hombro y promueve la participación de otros actores.

Y esta reflexión sobre el poder es importante al momento de pensar los procesos participativos, pues sostenemos que las **ideas de participación guardan relación con las de poder**. En este sentido, si pensamos en el caso del Consejo de la Comunidad, veremos que las organizaciones que participan del espacio, la mayoría, comparte una **idea de poder para**, que se ve reflejada en esta apuesta de espacio horizontal, más allá de las tensiones y la búsqueda de algunos actores por apropiarse del espacio. Es decir, no se trata de conquistar el espacio para sentir que se tiene poder, sino para transformar la realidad que los preocupaba. No hay una objetivación del espacio, no se lo considera como un fin en si mismo sino como una herramienta en el proceso de cambio de una realidad social.

Como ya hemos señalado, el **discurso no logró interpelar a todos**, sino aquellas personas de la comunidad que estaban ya movilizadas. Y esto es bien significativo, pues, como vimos, la convocatoria se hacía principalmente boca a boca, averiguando primero quienes eran los que estaban haciendo algo e invitando a estas personas a sumarse al espacio común. Esto hizo que quienes participaran fueran básicamente **referentes de las organizaciones sociales de Cuartel V**. Pocos vecinos no organizados tomaron parte de estas reuniones.

Salvo los eventos festivos, donde gran parte de la comunidad asistía, no hubo otras instancias de participación de los vecinos, ni estrategias pensadas para que se involucraran de alguna manera en el espacio. Más bien existía un tipo de **relación en el cual la comunidad se veía beneficiada por el accionar de un grupo de personas comprometidas con la resolución de las cuestiones comunes**. Y este tipo de vínculo, donde uno es beneficiario de las actividades que realiza otro, se mantendrá en los distintos espacios en los cuales el grupo impulsor del Consejo sea protagonista (como la Delegación y la mutual El Colmenar). Recién tendremos que esperar hasta el comienzo de la construcción de la red de gas en la zona, en el año 2002, para que el modelo de relación propuesto sea diferente, con mayor compromiso por parte de los vecinos. Esto es un tema importante a ser pensado y reflexionado, pues hace al **vínculo que se construye con los otros y los sentidos en los cuales se asienta**.

Asimismo, podemos también visualizar que los actores que participaron de la propuesta **no pensaron el espacio desde una lógica comunicacional**. Hubo algunas reflexiones y discusiones respecto a cómo hacer que otros se sumen, el tema de los festejos muestran que efectivamente también algo se hacía, pero no hubo una estrategia comunicacional pensada ni asumida. Lo comunicacional no aparece como objeto de reflexión.

En esta línea, el **cambio en el modo de relación con otros actores se da como fruto de un proceso de reflexión y aprendizaje** de las personas de la mutual, proceso que se ve facilitado por la necesidad de seguir dando respuestas a una comunidad cuando ya no se es la organización más fuerte, ni se cuentan con recursos de sobra. Es decir, la reflexión se da como parte del proceso de crecimiento organizativo y **relacionada con el cambio del contexto de trabajo**, donde la mutual

pasa a ser una más de las organizaciones (aunque con un peso simbólico impresionante) y no ya la organización más importante.

En concreto, **no hubo en el Consejo de la comunidad una estrategia para sumar a los vecinos al espacio**, sino que se buscó y convocó a los miembros de organizaciones sociales o grupos informales movilizados. Y esto no está ni bien ni mal, sino que tenía que ver con las características propias del espacio construido y los objetivos que se perseguían. Desde ya, debemos preguntarnos si es posible sumar a todos y, más aún, si es necesario. Y, en el caso de que pensemos que no tiene sentido que todos participen de la misma manera, **preguntarnos cuales son los espacios y formas a través de las cuales los vecinos pueden hacer oír su voz**, así como oírse mutuamente y llegar a acuerdos sobre los problemas comunes y las formas de resolverlos.

En esta línea, El Consejo de la Comunidad **no se dio herramientas formales para recuperar las opiniones de las personas**, así como tampoco hubo espacios elaborados para ello. Ahora bien, sí se dieron consultas informales, muchas veces encontrándose en el barrio o participando de alguna reunión casual a la salida de la Iglesia o el almacén. Es decir, había una **preocupación por conocer las opiniones de estos vecinos** y el hecho de ser uno vecino generaba un tipo de participación totalmente informal, pero que debemos reconocer. Se trata de un tipo de **acercamiento a la realidad del territorio desde la vida cotidiana de las personas**, la cual se conocía por ser parte de esa misma realidad, más allá de que la posición y la lectura sobre la misma no fuese similar.

El Consejo tuvo, como señalamos, numerosos logros. Gracias a estos logros, el grupo fue construyendo una **legitimidad y reconocimiento en la comunidad**, a tal punto que el intendente genera una Delegación Municipal, contando la misma con algunos empleados y máquinas para hacer tareas en los barrios, como podía ser el zanjeo de las calles. Este hecho implica otro tipo de vínculo con el Estado, así como un cambio en los sentidos que se construyen en los barrios.

Por un lado, el **disponer de una serie de recursos** implica un **grado de autonomía interesante**, pues no se trata sólo de decirle al otro qué hacer o ser un mediador entre la comunidad y el Estado, sino establecer con la comunidad un tipo de vínculo en el cual uno resuelve parte de las problemáticas más cotidianas, donde se genera una **relación más directa que hace al reconocimiento de los actores**. El contar con la posibilidad de hacer el zanjeo, por ejemplo, implica que los vecinos de Cuartel V vean a las personas que participan de la delegación hacer cosas para ellos, una **presencia en los barrios que demuestra compromiso e interés, más cuando no se les pide nada a cambio**. De tal modo, si esto es muy bueno para el grupo promotor, no termina siendo del todo positivo para el intendente, dado que si antes los créditos políticos del hacer se los llevaba él, en tanto el Municipio hacía (construía la escuela, ponía la ambulancia, generaba un destacamento policial), al delegar los recursos en las organizaciones ayuda al reconocimiento de ellas por parte de la comunidad en detrimento del municipio (no se trabajó nunca en la comunidad el tipo de vínculo que había entre la Delegación y la Municipalidad). Y esto terminará siendo una cuestión central en el fin de la experiencia, pues la autonomía que comience a tomar el espacio y el reconocimiento que gana en la comunidad lo convierten en una cuestión peligrosa para el intendente, quien se da cuenta que no puede manejarlo.

En la **Delegación Municipal** hay a nuestro entender, entonces, una profundización del proceso participativo. Se trata de una lógica en el cual el **grupo organizado gana autonomía respecto al Estado** y no está tan presente este paternalismo del cual habláramos. Se trata de un **Estado que reconoce la organización social** en el

territorio, incluso legalmente, y le brinda recursos para el desarrollo de sus actividades sociales. Hay una construcción de ciudadanía algo diferente a la anterior, pues **ya no sólo se trata de una lógica de demanda, sino de organización social para responder a los problemas comunes.**

Por otra parte, debemos reconocer que hay dos logros cruciales del Consejo de la Comunidad: generar una **identidad** de los pobladores con su partido, dado que antes de su existencia no había un sentido de **pertenencia a Moreno** y **conformar un entramado organizativo inexistente.**

Respecto a la primera cuestión, vimos que los relatos señalaban que las personas iban a San Miguel a hacer los trámites o reclamar por la prestación de servicios. A partir del trabajo del Consejo, y luego la Delegación, los vecinos podrán comenzar a realizar tareas y reclamos en su propio barrio, adquiriendo de este modo un sentido de pertinencia antes inexistente. Y esto nos coloca, en términos comunicacionales, ante una conclusión fundamental: **no se trata de transformar sólo los hechos sociales de manera aislada, sino las valoraciones y las percepciones que los sujetos participantes tienen de esos mismos hechos.** Dicho de otra manera: cuando actuamos sobre las prácticas sociales, para transformar las relaciones que existen allí y las prácticas comunicativas que le dan lugar, necesitamos también actuar de tal manera que se modifique la percepción que cada sujeto, individual o colectivo tiene de la misma. Caso contrario, no existe ni viabilidad ni factibilidad para el cambio.

Como señala Uranga, a toda estrategia discursiva hay que agregar una estrategia de acción destinada a **modificar las condiciones materiales de existencia de los sujetos**, partiendo del cuestionamiento de las mismas porque son constitutivas de la práctica social, cultural y, en consecuencia, comunicacional. Volvemos aquí a la no disociación entre lo político, lo cultural y lo comunicacional (Uranga, 2007).

Asimismo, lo segundo que marcamos es también de gran relevancia. La existencia de un espacio en donde los actores pudieran reunirse a discutir implicó, a lo largo de los encuentros, un conocimiento mutuo y una construcción de confianza, más allá de las diferencia, por cierto existentes entre los actores. De este modo, si bien no podemos hablar en este momento de un **trabajo en red profundo, conciente**, si debemos marcar la existencia de articulaciones y vínculos entre los actores que conforma lo que podemos llamar un **entramado asociativo que se irá activando ante distintas situaciones críticas.**

En esta línea, veamos que una vez disuelta la Delegación Municipal, ante una situación límite como va a ser la crisis hiperinflacionaria, los vínculos entre las organizaciones se retomarán muy rápidamente, organizando una **respuesta conjunta y no aislada.** Y esto, desde nuestra mirada, **no hubiera sido posible sin todo el trabajo previo anteriormente desarrollado** que posibilitó una confianza en el otro. Más aún, sostenemos que este **entramado organizativo ya no se disolverá**, aunque si irán cambiando las personas y los espacios en los cuales participen. Y si este entramado se pudo generar, pensamos, se debe a que el espacio del Consejo de la Comunidad realmente fue participativo.

El trabajo desarrollado en la Delegación, entonces, nos permite dar cuenta de un **segundo modo de relación con el Estado**, un modelo de planificación descentralizada que se mantendrá hasta el momento en el cual se acerque el período electoral y las personas que participen de la Delegación reclamen autonomía. Este momento nos grafica un proceso que se viene dando hace algunos años y que vimos ya estaba en la cabeza de Lombardi, donde hay un **cambio de interés desde la lógica partidaria**, pasando a ser **más importante la elección que el proceso**

organizativo, al mismo tiempo que vemos un **cambio en las alianzas, donde el Estado pasa a defender los intereses de las empresas por sobre los de las organizaciones sociales** (recordemos que el conflicto que rompe el espacio de la Delegación es con una empresa recolección de residuos), es decir, entramos en una **lógica mercado- céntrica**, donde cambia el rol y los intereses de los partidos.

Las organizaciones que buscan resistir este cambio de lógica, se reúnen nuevamente para recuperar la propuesta del Consejo de la Comunidad, siendo la idea realizar un **taller de diagnóstico participativo**, donde invitar a todas las organizaciones y vecinos que desearan sumarse. Y esto merece la pena destacarse, pues muestra como las instancias de discusión, debate, **diagnóstico y planificación pueden ser pensadas como espacios de participación y generación de consensos colectivos, así como espacios de construcción de una utopía común.**

Ahora bien, al tiempo que el taller representa un punto altísimo en el proceso participativo, indica un **punto de inflexión**, en tanto luego de él las organizaciones no seguirán manteniendo un espacio de reunión permanente. Por supuesto, esto no implicará ausencia de vínculos, dado que se mantendrán espacios de encuentro informales, pero ya no un espacio planificado de reunión y debate. Ocurre así un **retramiento de las organizaciones, cada una en lo suyo**, una suerte de **delegación de la responsabilidad** a un grupo, que será el que tome la posta.

Si relacionamos esto que ocurrió con las anteriores reflexiones sobre los procesos participativos y la necesidad de acciones concretas en las cuales sentirse involucrados, veremos que luego del debate y de definirse que era pertinente abordar la problemática del transporte, las personas ya no tendrán tareas concretas que realizar y, por lo tanto, no podrán asumir otros compromisos. Asimismo, el grupo que tome la tarea tampoco se dará estrategias para nuevamente poner en común lo que se va averiguando, conformarse de este modo un grupo que comenzará a encontrarse y discutir, pero ya no generando espacios más amplios. Hay una suerte de **delimitación del conjunto de personas que son parte de ese proyecto y, por lo tanto, un tema pensar: la relación de este grupo con el resto de la comunidad.**

Desde ya, esto no implicará que los otros actores no brinden ningún apoyo. Más aún, tenemos que señalar que la difusión de la propuesta en los barrios, el surgimiento de nuevos recorridos e incluso la defensa de la mutual cuando fue atacada contó con la **presencia de las organizaciones**, que sentían la idea como propia (la habían construido en esa taller participativo). Pero se tratarán de cuestiones más bien puntuales, **situaciones en las cuales se necesitará de este apoyo.**

Asimismo, no sólo debemos considerar el apoyo de las organizaciones al proceso, los **vecinos de los barrios también contribuyeron de algún modo a la consolidación de la mutual**, dado que comenzaron a tomar el colectivo e, incluso, cuando la Perlita intentó competir poniendo con el boleto a igual valor la mayoría optó por tomar El Colmenar, dejando pasar los coches de La Perlita. Y esto no puede ser dejado de lado cuando pensamos los procesos participativos de una comunidad, para opinar si una comunidad está participando de un proyecto o no. Podremos sí reflexionar sobre la profundidad de esta participación, si alcanza para construir un proyecto democrático, pero no podemos desconocer que las prácticas de estos vecinos estaban diciendo algo del proyecto y cómo lo sentían.

Tenemos, por lo tanto, que la problemática del transporte es **asumida por un grupo concreto** que comenzará a investigar el tema y movilizarse en pos de conseguir los recursos necesarios para desarrollarla. Y este grupo, que liderará el proceso, no tendrá espacios de encuentro formales y planificados con otros actores, sean vecinos

u organizaciones. Es decir, en términos comunicacionales, debemos reflexionar sobre la **problemática que se da entre liderazgo y participación**, entendiendo que todo grupo que desee generar algún tipo de participación deberá pensar **mecanismos de información, discusión y toma de decisión colectiva**, así como formas de **construcción de sentidos comunes** que permitan involucrar a otros en la propuesta.

En esta misma línea, ni siquiera los integrantes de este grupo impulsor de El Colmenar **visualizarán del mismo modo la posibilidad de generar una organización prestadora del servicio de transporte**. Mientras algunos ven el lugar como una contribución concreta a la localidad e, incluso, como la posibilidad de generar trabajo para un grupo, para otros la mutual, el abordar la problemática del transporte es una excusa para trabajar las problemáticas sociales del territorio.

Lo interesante de la experiencia del Consejo es que es punto de partida obligado para analizar el entramado organizativo actual de Cuartel V, así como una experiencia que nos permite **analizar continuidades y rupturas** en el proceso de desarrollo de la mutual El Colmenar.

La Mutual El Colmenar

Respecto al surgimiento de la mutual, vemos que el **grupo promotor cambia**. Sigue el liderazgo del “Bebe” Ricci, pero cobra importancia la tarea de dos jóvenes militantes de la Juventud Peronista que comienzan a tomar protagonismo: Sergio Ebis y Jorge Alagastino. Y esto es significativo para la historia del proceso, pues la **mutual surge a partir del trabajo de este grupo de militantes**.

Uno de los temas más preocupantes del proyecto era resolver la **figura jurídica** que debía tener la organización, donde encontramos una **tensión entre la voluntad de las personas y las posibilidades jurídicas que da el Estado**, en tanto los impulsores pretendían un servicio para toda la comunidad que no era posible de brindar por Ley.

En el marco de esta tensión, tendremos una **elección pragmática de la figura mutual**. Es decir, **la elección no se da en base a los valores y el espíritu de los fundadores**, por lo cual **no habrá una apropiación de la misma** por parte del grupo. Y esto es más que significativo, pues El Colmenar no tendrá una impronta mutualista, de relación con los socios, sino que su **objetivo será prestar servicios a la comunidad toda**, aún cuando esto implique un riesgo legal que la empresa se encargará de usar en su contra.

De este modo, considerando que su espíritu la lleva a abordar las distintas problemáticas de la comunidad, entendemos que su **vínculo primordial no sea con los vecinos, sino con las organizaciones sociales**. Debemos contextualizar, por consiguiente, las dificultades de relación de la mutual con sus socios, dado que no era su objetivo central, aunque fuera una mutual en lo legal. Por lo tanto, vemos que es **más importante la cultura y los valores de las personas**, que los llevarán a desarrollar ciertas prácticas en lugar de otras, **que los aspectos legales**, que también priorizan ciertos sentidos por sobre otros.

Esto no quita una preocupación constante de El Colmenar por prestar un buen servicio a los vecinos. Y esta **idea de buen servicio no estaba sustentada solamente en el horario a cumplir o la limpieza de las unidades, sino en sentirse parte de la vida cotidiana de los vecinos y acompañarlos en sus necesidades**. De este modo, se brindaban colectivos a las escuelas y para acompañamientos fúnebres, así como un boleto que, más allá de ser económico, contaba con un precio diferencial para niños, ancianos, discapacitados y docentes. Hay una discusión del sentido dominante, aún

cuando esta no se explicitara en un folleto. Lejos de una mirada plenamente eficientista, un buen servicio será para los miembros de la mutual ayudar al vecino en su día a día.

Ahora bien, vimos en todo nuestro relato que **las distintas actividades que la mutual desarrolló cobraron una impronta en la cual las organizaciones sociales se vieron beneficiadas**. En esta línea, el hecho que se repartieran pases gratis para los voluntarios de las organizaciones nos llama la atención, pero también el proceso que vivió la **Fiesta de los Chicos, que de ser un espacio festivo para unos pocos paso a ser un evento comunitario donde las instituciones de la zona podían participar de su organización y poner sus stands**. Todo esto nos habla de la existencia de una **lógica de fondo que guía las prácticas**, que las orienta, que también es posible reconocerla en el desarrollo del espacio institucional de la mutual, donde en un primer momento se desarrollaron actividades para la comunidad y hoy termina siendo un espacio donde confluyen varias de las organizaciones más importantes de Cuartel V.

Si analizamos este proceso, veremos como paulatinamente la **mutual va dejando de desarrollar actividades en su propia sede para considerar como espacio de trabajo los barrios, articulándose con otras organizaciones para el desarrollo de esta propuesta**. Su espacio institucional, entonces, pasará a ser un espacio donde las organizaciones tengan sus sedes y donde se den reuniones de trabajo y articulación. Un espacio de confluencia de múltiples actores organizados que trabajan en pos de mejorar la calidad de vida de Cuartel V. Y esto, a su vez, en un marco en el cual la mutual pasa de ser la organización más importante de Cuartel V, o al menos una de la más relevantes de la zona.

Se prestará **atención a los aspectos legales de la organización cuando otro**, sea el Municipio o la empresa, **amenace con usar estas vías para atacar a la mutual**. Y esto nos permite reforzar la idea que venimos trabajando, pues no se profundizará el análisis de la figura y toda la defensa legal armada será para validar la posibilidad de prestar el servicio. Más aún, los momentos en los cuales la mutual se preocupe por la relación con los socios serán instancias donde el municipio presione con multas. En ese contexto, debemos pensar el desarrollo de las campañas de asociación así como el surgimiento del área de voceros y la poca atención institucional que se les brindó a ambas cosas. Así, no nos extrañaría que **las campañas fueran intermitentes** y que los voceros no fueran un espacio en el cual se pusiera cabeza, incluso llevándose adelante políticas de acción diferente según la persona que estuviera a cargo. Vemos, por lo tanto, como las **prácticas de los actores están profundamente enraizadas con los sentidos que los constituyen, así como sus intereses y deseos**.

En este **pragmatismo de la elección jurídica de la personería**, la mutual encontrará una importante ventaja competitiva, dado que el hecho de ser mutual le permitió no pagar el IVA y los Ingresos Brutos, pero del mismo modo que en un momento esa sea fu fortaleza, luego pasará a ser su Talón de Aquiles cuando el Estado comience a dar subsidio a las empresas privadas.

También en lo que respecta a las cuestiones más formales, vimos que los estatutos de la mutual designa que una parte de los ingresos generados por cualquier servicio debe ser destinado al desarrollo de otros nuevos, remarcándose la importancia de que cada una de las empresas encaradas se autofinancie en el corto plazo y, más aún, deje un remanente para prestar otro servicio. Esto tampoco fue cumplido, dado que la mutual utilizó, durante mucho tiempo, los **ingresos generados por el transporte para financiar actividades comunitarias y políticas**. Y esto, nuevamente, no es entendible sin recuperar el espíritu de la mutual, la lógica distributiva que plantea la experiencia y una voluntad de entrega hacia a los problemas comunitarios.

Recién en un contexto de crisis económica insostenible los directivos tomarán la decisión de **focalizar en el desarrollo de sus dos servicios**, transporte y farmacia, y pondrán su cabeza en pensar otros nuevos, **asumiendo una especificidad** desde la cual contribuir a Cuartel V, al tiempo que articulándose con otros para resolver las otras problemáticas visualizadas. Se da así un cambio de mirada, una **decisión estratégica**, en la cual no creemos que haya cambiado el espíritu sino los medios para desarrollarlo. Y esta decisión responde tanto a cambios sociales (crisis económica nacional), como del propio entramado organizativo de Cuartel V (surgimiento de nuevos actores en el territorio y crecimiento de otros), que la propia mutual ayudó a que se diera, cambios en la fortaleza de la propia institución (recursos escasos, alejamiento de miembros) y aprendizajes de los miembros.

La mutual, entonces, **ya no buscará por ella misma abordar todas las problemáticas de la comunidad, sino que asumirá la resolución de algunas cuestiones y se articulará con diversas organizaciones para la resolución de otras**, incluso cediendo el liderazgo de los procesos a los actores más relacionados con la temática. Se asumirá como **una más en una red que ayudó a construir** con todas sus acciones y donde adquiere un rol protagónico, dado que varios de los proyectos más significativos de la zona (Comunidad Organizada, la Escuela Agronómica El Surco y la Red de Comedores Solidarios) poseen a gente formada en El Colmenar como protagonistas. Se da, entonces, una suerte de **ramificación, donde cada una de las experiencias que venía apoyando El Colmenar comienza a tomar vuelo propio y fortalecerse, conformándose una red, que en realidad podemos visualizar como una red de redes**, dado que cada una de las experiencias que mencionamos, a su vez, está relacionada con varias de las organizaciones locales de la región.

Es importante visualizar que el **modo de relación de El Colmenar con las organizaciones también se irá modificando con el tiempo**, aunque encontramos permanentemente un gran nivel de **apertura por parte de la mutual al vínculo con otros**. Un primer modo de relación es el que podemos llamar **articulación**, donde la mutual desarrolla dos modalidades. En la primera, logra un acuerdo de trabajo con una organización y le abre la posibilidad a ésta de ofrecer a las personas con las cuales la mutual está trabajando algún tipo de servicio, ejemplo de esto es tanto la primera relación con Vivienda y Comunidad (luego Pro Vivienda Social) o con la Fundación Emprender. En la segunda modalidad, la mutual se propone un objetivo y va buscando aliados en esa dirección, un ejemplo muy claro de esto es el trabajo que se da en la colonia de vacaciones, donde varias organizaciones ponen un aporte para que el proyecto se lleve a cabo.

Otro modo de relación que la mutual hace es el **trabajo asociado** con otros, donde ya no se trata de un aporte que una organización hace a un proyecto de la mutual o de facilitarle la tarea a una organización que llega, sino que se trata de un trabajo **conjunto en el territorio**, compartiendo reuniones de debate y reflexión colectiva, así como también recursos. Esto se da más en el caso de las actividades que la mutual desarrollará conjuntamente con Pro Vivienda Social, por ejemplo en lo que hace a la red de gas.

Finalmente, la mutual tendrá un modo de relacionarse que es la **red**, donde ya no será el único referente del proceso, sino que compartirá el espacio de trabajo con organizaciones que poseen igual o mayor peso que la mutual, lo cual implica una negociación permanente y un posicionamiento institucional diferente. Este trabajo en red se da en el caso de La Huella, pensado como espacio de desarrollo local.

En esta línea, y como punto muy alto de este proceso, la definición de **La Huella como un Centro de Desarrollo Local Comunitario** donde distintas organizaciones confluyen con sus propuestas **permite conocer a fondo el espíritu de la mutual**. Más allá de que uno pueda señalar, seguramente, que las organizaciones aún no posee un trabajo compartido, sí comienzan a darse articulaciones entre ellas y sí se da un planteo de la necesidad de construir una mirada conjunta del territorio. Y esto es realmente un **punto muy alto del proceso construcción de este entramado organizativo en Moreno que comenzó en el Consejo de la Comunidad**. No conocemos espacios asociativos donde tan claramente confluyan organizaciones en una misma sede que se estén preguntando cómo hacer para trabajar articuladamente de manera tal de lograr una propuesta integral para el territorio, cada una haciendo lo suyo, pero en el marco de un proceso consensuado.

Y esto se fue dando paso a paso, a partir de las decisiones que los miembros fueron tomando. Es decir, no encontramos documentos o relatos que nos digan que esto fue planificado. Ahora bien, debemos reconocer que **todo lo realizado por la mutual guarda relación con esta matriz que la constituye**. Más aún, en nuestra mirada hay, desde esta matriz, un **aprendizaje que permite modificar los modos de desarrollarla, la estrategia de acción que incluso la enriquece**.

Respecto a la experiencia de la mutual también es importante reconocer un **tercer modo de relación del grupo organizado con el Estado**. En el marco de una **lógica mercado- céntrica**, nos encontramos con un Estado en retirada que pasa a jugar un **rol mínimo en el abordaje de los problemas sociales** de la zona. Hay una construcción de lo que es ser **ciudadano** también diferente, ya que se espera que las personas puedan resolver sus problemáticas **accediendo al mercado** o bien **organizándose**.

En esta misma línea, nos encontramos con un **cambio en lo que respecta a las alianzas** que se tejen, donde se prioriza la relación con las empresas en detrimento de la organización social, a la cual incluso se ataca. Esto llevará a que se de en Cuartel V un proceso organizativo significativo, que va dando lugar a un fuerte entramado institucional que asume el abordaje de los problemas que quedan sin respuesta del Estado y las empresas. Desde ya, también se irán dando nuevos diálogos con el Estado, pero la tendencia de los funcionarios locales será reacia a apoyar lo realizado por las organizaciones.

Lo que tenemos, entonces, es que el **Estado deja de ser un facilitador del proceso organizativo**. Más aún, pasa a ser un adversario. Y esto guarda relación con un **cambio de lógica de los partidos**, los cuales priorizan relaciones con las empresas e, incluso, **visualizan a las organizaciones sociales como enemigas, como potenciales competidoras en términos electorales**. Se convierten, por consiguiente, en meras máquinas electorales con escasa posibilidades de mediación y capacidad de agregación de la demanda colectiva. Se da un proceso de **mercantilización de las relaciones sociales**.

Visualizamos en el proceso que estamos narrando un retroceso en las **lógicas de gestión desde el Estado**, pues si en el primer momento tenemos un modelo de gestión donde se da la posibilidad a las organizaciones de **agregar demanda**, un segundo momento de relativa **autonomía**, que podemos vincular en términos de Arroyo a una gestión descentralizada, el tercer momento nos muestra una gestión no sólo centralizada, sino que atenta contra los procesos organizativos. Asimismo, este recorrido nos permite también remarcar que la **postura adoptada por el Estado condiciona el hacer de las organizaciones**.

Comprendiendo la organización

Respecto al surgimiento de la organización y su desarrollo, es interesante dar cuenta de la **relación que el grupo promotor** fue conformando tanto con las **personas que se sumaron al espacio**, así como con el **resto de la comunidad**. Esto para nosotros es de suma importancia, pues entendemos que todo grupo promotor debe, a fin de desarrollar su proyecto, **incorporar a otros**, definiendo un **nosotros**, así como relacionarse con **otros** actores sociales externos a la organización. En esta **construcción de vínculos**, el grupo pone en juego su espíritu, valores y **utopía**, logrando o no **conformar sentidos compartidos** a partir de sus prácticas.

Como señala Prieto Castillo, un **grupo fundador** se caracteriza por compartir cierta mirada y valores, **un espíritu** que no es otra cosa que la **esencia del proyecto**. Este espíritu contiene valores y criterios de percepción que permiten tomar opciones, construcciones de sentido que se pondrán en juego en todas las prácticas del grupo. Más aún, sostenemos que este espíritu es compartido por quienes constituyen el grupo, **más allá de las diferencias** que puedan darse.

Pensar esto en una organización es relevante, dado que el grupo impulsor de una iniciativa suele ser quien luego lidere el espacio y, por consiguiente, le da **direccionalidad a la propuesta**. Para ello, entendemos que la **transmisión de la mística** y la conformación de **sentidos compartidos** son de suma importancia cuando se busca transformar la realidad.

Es importante aquí reflexionar sobre esta idea de grupo fundador. Que en nuestro relato mencionemos tantas veces la existencia de actores que toman la iniciativa en un proceso y lo animan, nos debe hacer reflexionar sobre el hecho que **no puede haber procesos organizativos espontáneos**, con lo cual nos encontraremos con la necesidad de pensar permanentemente qué pasa entre **liderazgo y participación**, asumiendo esto desde una mirada comunicacional.

Esto nos pone ante una reflexión bien importante: ¿cómo se construye una mirada común en un espacio? Y lo que es aún más complejo, ¿cómo trabajar la **relación entre liderazgo, participación y construcción de sentidos comunes**? Esto nos plantea un importante desafío en términos comunicacionales, pues si consideramos la participación como la posibilidad de los actores de expresar sus ideas y tomar decisiones, y hemos remarcado que cada uno de estos actores posee una particular mirada sobre lo real, aparece como necesidad la **puesta en común de estas diferencias para la elaboración de una mirada común**, colectiva.

En esta línea, una de las cosas que más se le criticará a Ricci, como vimos, será que no permitió en la mutual un proceso de participación real de muchos compañeros, dado que la discusión estaba dada con tres o cuatro, y no permitió la formación política. Es decir, **no hubo en la mutual espacio de participación y debate colectivo por fuera de la Comisión Directiva y tampoco circuló información**, con lo cual se entiende que las **posibilidades de construcción de un sentido común se vieron sumamente limitadas**. Así, aparece una primera cuestión que es vital para pensar la posibilidad de una construcción común de sentido: una voluntad firme de asumir esta perspectiva y, además, prácticas que acompañen dicha voluntad. Es decir, no sólo expresar discursivamente dicha voluntad, sino generar los mecanismos para que dicha voluntad se concrete.

Ahora bien, la existencia de **diferencias hacia el interior del espacio de participación también debe llamarnos la atención sobre las dificultades de generar un sentido común**. Como veremos más adelante, hay en la mayor parte de

los directivos de la mutual **una misma impronta**, un mismo espíritu, pero no todos lo compartían. El tema fue que mientras existieron posibilidades humanas y materiales de desarrollar distintas perspectivas y éstas aportaron al **objetivo de fondo de la organización**, que siempre fue mejorar la calidad de vida de los barrios, se toleraron las **diferencias** (en realidad **no se abordaron**), pero **cuando hubo que comenzar a decidir criterios comunes de acción más específicos y no tan amplios** ante la dificultad de contar con personas y recursos materiales para desarrollar las actividades, **comenzaron los conflictos**. De este modo, el espíritu común sirvió a la mutual como aglutinante de las personas, más allá de diferencias que podían darse en opiniones o incluso en el modo de trabajo mientras el debate sobre las miradas era más bien superficial, dejando de servir cuando hubo que discutir criterios más profundos de cuál era el camino a seguir.

En este sentido, estas **diferencias** se fueron dando a partir de la división en la mutual entre lo que hacían tareas sociales (**lo político**) y quienes participan de los partidos políticos (**la política**), las cuales se fue profundizando ante la **falta de momentos en los cuales darse esa discusión y permitir articular esfuerzos**. Y estas diferencias, como fuimos viendo, están dadas por las elecciones que los actores realizan desde su juventud, que los llevan a vivir procesos diferentes, generar una mirada de mundo diferente y un esquema valorativo distinto. Estas **experiencias son constitutivas de los sujetos**, es decir, no son caprichos sino su modo de ver el mundo, de allí tanto la necesidad de ponerlas en común como la dificultad para el diálogo.

Por otra parte, este proceso también nos debería llamar la atención sobre el rol que el liderazgo debe cumplir. **Ricci jugó un rol clave, pues permitió que actores con distintas miradas pudieran compartir un mismo proyecto, pero cuidó que estas miradas no se encontrarán en un debate** sino que pudieran convivir, haciéndose la síntesis y las mediaciones él y no los otros actores. Es decir, no promovió procesos de comunicación entre las distintas miradas, con lo cual no hubo debates a fondo sobre el proyecto. Así, podemos pensar que una de las cuestiones significativas en la construcción de sentidos comunes es **si se aborda la diferencia o bien se la niega**; y lo segundo es **el tiempo y cabeza que se le dedica a esta construcción de una mirada común**.

Respecto a este segundo tema, debemos remarcar que siempre existen **tensiones** en las cuales los líderes deben jugar, como es la que se da entre el **tiempo que lleva el proceso interno organizativo, y todo lo que en él sucede, y el rol de apertura de vínculos con otros actores, articulaciones y búsqueda de fondos para el sostenimiento de la organización que juega el dirigente**. Y en esta tensión debemos remarcar que **el sentido común no reconoce el trabajo hacia el interior del espacio como una prioridad sino como una pérdida de recursos** que no genera beneficios. Sobre esto también profundizaremos la reflexión más adelante en el texto.

Finalmente, además de todo lo señalado, debemos remarcar que **la generación de una mirada común no se da por el simple hecho de generar espacios comunes de encuentro y desatar procesos comunicacionales que permitan a los actores con distintas miradas dialogar**. Contrario a lo que piensa Habermas, **el diálogo entre actores sociales no necesariamente lleva a la generación de un consenso, es decir, no se desprende de un intercambio, necesariamente, una decisión sobre el rumbo a seguir**. Los actores no sólo opinan, debaten y proponen desde la razón, sino también desde sus sentimientos, valores y expectativas. Más aún, sostenemos que esta racionalidad a la cual se refiere Habermas es una racionalidad que toma premisas que se guían por valores y una mirada sobre el mundo que es política. De este modo, como ya remarcamos en nuestro marco conceptual: **no se**

puede pensar que existen soluciones comunicacionales a problemas que son políticos. Así, la comunicación puede generar estrategias para que los actores se pongan en relación, pero **de ningún modo puede garantizarse el acuerdo entre las personas.** Esto nos pone de cara a la complejidad del proceso y la falsedad de las respuestas simples.

Por otra parte, si acordamos que **los procesos organizativos no son espontáneos, la construcción de un entramado organizativo** como el que se da en Cuartel V **lo es menos.** En este sentido, es fundamental remarcar que **la mutual sustentó el trabajo comunitario de un conjunto de personas** para que desarrollen todas las actividades sociales y de fortalecimiento de las organizaciones de los barrios. Es decir, la mutual uso parte de la ganancia generada por el servicio de transporte en una **inversión social**, financiando la tarea de los militantes comunitarios. Y esto no es algo menor, pues nos muestra también la **necesidad de contar con recursos** para encarar estas actividades. Lo significativo, que debe hacernos reflexionar, es que **no fue el Estado el encargado de promover esto**, y menos el mercado, sino una organización social enmarcada en una propuesta de **economía social** que combina la generación de riqueza en un territorio con la inversión comunitaria. Y no sólo la mutual aportará el sueldo de las personas, sino también pasajes para facilitar la movilidad de los voluntarios de las organizaciones e incluso dinero o insumos a las organizaciones sociales más pequeñas de Cuartel V.

Esto nos parece muy significativo, pues en el diálogo con las organizaciones sociales lo que surge permanentemente es **cómo financiar las actividades que desarrollan**, entendiendo que para poder llevar adelante procesos, como hemos señalado, se requiere de alguien que ponga tiempo y cabeza. Podemos **preguntarnos si las actividades sociales de las organizaciones son sustentables sin entrar en una relación comercial** donde otro tenga que pagar. Sostenemos que la **participación posee un costo** en términos de recursos que son necesarios para el desarrollo de actividades, y en comunidades pobres no pueden desarrollarse sin un mínimo financiamiento (dado que no se puede cobrar por las mismas). Y esto nos es menor, pues la lógica de financiamiento genera que los referentes deban poner mucha cabeza en cómo conseguir recursos (que muchas veces no condicen con las necesidades de la población), desviando el objetivo para el cual surgió la organización o bien convirtiendo un medio, como es tener recursos, en el fin de la organización.

A partir de esta reflexión, deberíamos **preguntarnos si es posible generar procesos participativos, espacios multiactorales, en un territorio cuando no hay recursos ni políticas destinados a fortalecer procesos organizativos populares**, quedando librado a las habilidades, conocimientos y contactos que puedan desarrollar las organizaciones la posibilidad de participar. Más aún, podemos preguntarnos cómo el Estado podrá articular propuestas o que las personas participen en la discusión de las políticas públicas si no contamos con actores sociales en territorio organizados, con capacidad para establecer relaciones con la comunidad a la vez que asumir procesos y gestionarlos. Parece como una utopía la articulación entre niveles cuando en las bases no hay política para promover la conformación de espacios asociativos.

Veamos, por consiguiente, la presencia de ciertas miradas sociales sobre la participación que buscan hacer de ella un **uso instrumental**, eminentemente pragmático, y no liberalizador. En esta línea, podemos sostener que los funcionarios del gobierno municipal **potenciaron la organización social mientras esta no intentó competir por el poder en un territorio.** Es decir, *que los sectores marginados se unan para solucionar sus problemas es algo que se debe apoyar en tanto esto alivia a los gobiernos la difícil tarea de contención social y evita estallidos imprevisibles, pero*

el límite de esta conveniencia es la independencia, a partir de la cual los sectores populares son vistos como competidores.

Desde esta mirada, los propios sectores populares **son responsables de su propio bienestar**, desligándose el Estado de su rol. **La participación es vaciada de su componente político para pensarse como mera estrategia de supervivencia** que los sectores populares deben desarrollar. No se trata de conformar actores sociales capaces de hacer, pero además discutir, se piensa simplemente en herramientas que puedan aplicar las decisiones que ya fueron tomadas en otro lugar, sin su participación ni consenso.

En lo que hace a la conformación del espacio organizacional, Prieto Castillo nos dice que a medida que la organización se aleja del impulso del grupo fundador se van perdiendo las motivaciones originarias, se enfrían las relaciones y se pierde la capacidad para comunicar. Es decir, esta **mística** que encontramos en el grupo fundador **requiere de acciones pensadas, de estrategias comunicacionales si es que se busca mantener los valores y criterios** que el grupo fundador sustenta. Más aún, no podrán ser acciones de cualquier tipo. **No creemos que la mística se pueda imponer**, sino que hay que vivirla, estar convencido de ella, pues supone un modo de posicionarse ante el mundo y criterios de valoración y decisión.

En esta línea, debemos señalar que los relatos nos hablan de un **grupo promotor muy unido**, con una rutina de encuentros que va conformando un **vínculo de confianza fuerte**. Este grupo es respetado por las personas que se encuentran en la mutual, se les reconoce el compromiso y se entiende que dejan todo para el desarrollo de la institución. El **grupo es visto como un líder**. Luego, tenemos la existencia de un **segundo anillo de personas** de confianza que estaban involucradas en el proyecto y eran invitadas a algunas reuniones. Quienes no pertenezcan a algunos de estos grupos **no podrán participar de la construcción del proyecto**.

Veamos que cuando se decida **ampliar el espacio organizativo** se recurrirá primero a los **amigos y los familiares del grupo promotor**. Se tratará de **personas con distintas trayectorias** (algunos habían participado del espacio de jóvenes de la Iglesia, otros del Consejo de la Comunidad y otros estaban militando partidariamente). Es decir, todos los interpelados tendrán algún tipo de **experiencia participativa previa**, aunque con distintos conocimientos del proyecto. Asimismo, veamos que el común denominador de los que se sumen en esta **primera etapa** será tener una **relación de confianza con alguna de las personas del grupo promotor**, sin importar la formación o los años de experiencia.

Estas personas que se sumen al espacio no recibirán formación para el desempeño de su trabajo, sino que se verá más o menos cuales son sus intereses y a partir de ello se les asignará una tarea concreta. De este modo, las personas que se integran harán **recorridos diferentes**. Los relatos nos hablan de personas que se sumaron por ser amigos de otros, sin idea del proyecto y su implicancia política, y luego se constituyeron en directivos. Del mismo modo, otras personas ingresarán y tendrán un perfil más bajo, desarrollando, por ejemplo, tareas administrativas.

El grupo promotor tendrá su **criterio para seleccionar a las personas que sumará como dirigentes**: serán aquellos que se destaquen entre los que son de confianza. Así, las personas que más brillen serán las encargadas de liderar los espacios de trabajo que se vayan definiendo, generando su propio grupo de trabajo. Se conforma, por lo tanto, un **modo organizativo** en donde contamos con un **espacio central en el cual se debate y se toman decisiones**, y **áreas de trabajo donde encontramos a un referente de la comisión directiva como encargado de coordinarla**. Este modo

organizativo implicará un determinado modo de relación con las personas, así como una determinada forma de circulación de la información y posibilidades de participación.

Se dará una **articulación de las actividades** de la mutual en lo que podemos considerar la cabeza, **los directivos**, pero **no habrá circulación de la información para el resto de las personas y no habrá espacios de encuentro colectivos**, salvo algunas excepciones. Más aún, los relatos nos dirán que cuando haya espacios de encuentro, ya sean formales, como lo eran las asambleas, y menos formalizados, como eran reuniones de empleados, las **personas no iban o bien no opinaban**. Por consiguiente, esto debe hacernos reflexionar sobre la **importancia de la comunicación en lo que hace a las posibilidades de participación**, por un lado, así como el **peso de las acciones en términos de construcción de sentidos**. De este modo, podemos entender que si por el modo organizativo elegido las decisiones se concentraban en la cúpula, las personas sintieran que su palabra no era importante.

Este **modo organizativo**, con una cúpula que tomaba decisiones y una división en áreas de trabajo donde las mismas personas que se reunían en la comisión dirección coordinaban **se mantendrá a lo largo de la historia**. De allí que las dificultades para transmitir la mística a otros estén en todos los momentos de la mutual. Veamos que tres condiciones centrales que tenían los que participaban de la comisión directiva (disponían de información, tenían espacios de encuentro y tomaban decisiones) no se daban en el caso del resto de las personas, con lo cual **no podemos pensar que la apropiación de las personas pudiera ser igual**.

La **mutual no se dio ninguna estrategia para subsanar estas diferencias**. Más aún, visualizó la dificultad de que era importante que otros compartieran la mirada, pero entendió que esto era un problema de las personas y no de las prácticas que se hacían desde la mutual. En esta línea, **construyó una idea del otro como militante**, deseó que el otro fuera un militante de la propuesta, pero no se preguntó por las condiciones que deben darse para que una persona se apropie de la misma. Esta construcción de sentido ponía el problema en el otro y por lo tanto evitaba pensar acciones que pudieran revertir el problema visualizado. Es por ello que en nuestra mirada **la definición del mundo, así como de los problemas y el modo de solucionarlos no sea una cuestión menor, sino central en cualquier espacio**.

Y he aquí un hecho central: se requiere **brindar el espacio, información y la oportunidad de tomar decisiones** para que las **personas puedan sentirse participe** del proyecto. La mutual, como hemos visto, no generó mecanismos de comunicación interna, no había espacios de reunión, diagnóstico o planificación colectiva, pero sí exigía a las personas compromiso. Es decir, se pedía a los empleados de El Colmenar compromiso y participación, pero no había espacios en los cuales participar y no circulaba la información. De este modo, había una **idea de participación en el sentido de instrumento para** y no personas reflexivas que pudieran aportar.

En otras palabras, **hay una construcción de sentido que define al otro y el tipo de vínculo que se va a establecer, y desde esta conceptualización se actúa**. De allí que la reflexión sobre nuestro modo de relacionarnos y las prácticas desde las cuales lo hacemos se nos torno algo central en el análisis. Es por ello que para nosotros las prácticas posean un valor significativo en términos de conocimientos, pero que también **valoremos el rol de la teoría como guía de la práctica en miras a establecer una praxis** permanente que permita la transformación de la realidad.

Así, también es posible entender las **dificultades en la “transmisión” de la mística** desde una mirada comunicacional, remarcando que **no es posible pensar la comunicación de ideas, propuestas o un espíritu de trabajo sólo desde lo discursivo**, sino que se requiere compartir experiencias, discusiones, reflexiones, en fin, un proceso de construcción colectiva.

De este modo, se dará que el **grupo fundador**, una vez consolidado, **marcará un sentido de pertenencia (un límite)**, que tendrá su aspecto positivo, en cuanto permite la construcción de un espacio de confianza, pero que encuentra dificultades al momento incorporar a otras personas, en tanto actuará como una barrera que seleccionará quienes pueden acceder. En el marco de estas prácticas, **la mística se verá entrapada en el grupo fundador**, sin posibilidad de expandirse hacia otros compañeros.

Como señalamos, las personas que se sumaron al espacio eran vecinos, no hubo en esta primera instancia profesionales, salvo el contador y el abogado, que en realidad siempre fueron más bien asesores. Asimismo, las personas que se sumaron no tendrán conocimientos de cómo desarrollar una organización. Por lo tanto, los directivos de la mutual desarrollarán a partir de la **propia práctica, interpelados por los desafíos de la experiencia**, una serie de **aprendizajes y saberes** que las personas que se sumen luego no contarán.

Sobre todo en la primera etapa de la experiencia, donde la mutual comienza a afianzar su servicio de transporte, desempeña nuevas actividades comunitarias y va resolviendo su marco legal, los **ritmos del crecimiento institucional** guardarán relación con el **crecimiento personal de los conductores**. Es decir, se va aprendiendo de la experiencia y se va corrigiendo el andar a partir del proceso de reflexión sobre la práctica. Esto generará una **diferencia significativa con el resto de las personas que se sumen luego**, quienes no vivirán lo mismo que los directivos y, además, no contarán con espacios de formación. De este modo, **no lograrán entender el proyecto en su totalidad** y no tendrán las herramientas necesarias para hacerse cargo de actividades de la organización. **Quedará librada a la libre iniciativa de las personas su formación**, siendo los directivos de la mutual los que, además de la experiencia, adquieran nuevos conocimientos teóricos que les permita reflexionar y mejorar su práctica.

En pocas palabras, tenemos una **distancia entre los directivos, en tanto cabeza pensante del proyecto, y el resto de las personas** (¿empleados?) que son parte de la mutual. Y esto será una **limitante en el proyecto institucional**, pues cuando la mutual comience a crecer y se sumen actividades, éstas serán asumidas por las personas formadas, que no casualmente son las que participan de la comisión directiva, pero llegará un momento en el cual se saturan, **sin contar la mutual con otras personas formadas** para encarar nuevos proyectos.

Lo que tendremos, en definitiva, será una **concentración de la información, la formación y la toma de decisiones**. Y esto es muy significativo, pues el espíritu de la propuesta en relación con la comunidad nos muestra la distribución como valor. Habrá una tensión, por lo tanto, entre lo que se hace en la comunidad y las relaciones al interior del espacio. Esto, como otras tantas cosas, será objeto de reflexión hoy entre los directivos, quienes plantean un nuevo modo de relación entre quienes conforman la mutual, conformando un espacio más horizontal de debate. Ahora bien, debemos señalar que quienes han quedado en el proyecto hoy son los militantes más comprometidos, con lo cual conformar este espacio guarda menos problemas que los que se tenían cuando se incorporaba a otros que no compartían la mística inicial.

En una **segunda etapa de la experiencia** se mantendrá la entrada de conocidos de los referentes o conocidos de los conocidos (siempre con aval de la dirección). Asimismo, se sumarán **algunos voluntarios y profesionales**. Esto le dará **mayor diversidad al espacio**, pero no cambiará el modo organizativo. Es decir, lo que se hará es que las **personas con intereses comunitarios se sumen al área de trabajo social que tenía la mutual**, mientras que los **militantes políticos irán a trabajar al área de transporte**, cumpliendo distintas funciones, pero siempre con tiempo suficiente para participar de espacios de discusión política.

Por otra parte, la **incorporación de nuevas personas no alterará el modo organizativo**, ya que continuará la división por área y el encuentro de los referentes en la Comisión Directiva. A lo sumo, los profesionales que más se destaquen tendrán la oportunidad de ser parte del segundo anillo de confianza de la mutual, dado que los directivos reconocerán su aporte y valorarán sus saberes.

Veamos, también, que en esta segunda etapa ya no sólo tenemos una incorporación por relaciones, sino que a ello se le suma un **segundo criterio**, que es el **tipo de tarea** a la cual se sumarán las personas que ingresen. Es decir, Silvia Ebis, referente de las tareas comunitarias de la mutual, incorporará a El Colmenar a personas que poseen algún tipo de conocimiento social y que han venido desarrollando acciones en esta línea, mientras que las personas que se incorporen al transporte, por ejemplo, serán militantes que comparten el espacio político en donde están algunas de las personas de la dirección.

En esta línea, debemos señalar que a medida que avanza la historia de la mutual se va dando una **división cada vez más marcada entre los que realizan las actividades sociales y comunitarias y los que hacen política**. Como habrá división de tareas en áreas, con pocos espacios de encuentro de todos, cada una de las **lógicas de construcción se irá desarrollando autónomamente**, conociendo algunas cosas de la otra, pero no demasiado. Y esto irá constituyendo una suerte de **esferas muy diferentes**, donde se manejan **criterios y valores diferentes**, fruto de **experiencias diferentes**. Y estas diferencias convivirán, en estos momentos, gracias a dos motivos: la presencia del “Bebe” Ricci y la disponibilidad de recursos que permitía a ambos grupos desarrollar sus actividades sin tener que tocar los intereses del otro.

Finalmente, podemos reconocer una **tercera etapa de incorporación** de personas, donde se mantiene lo anterior, pero además se incorpora también a **personas que vienen de los planes sociales**, con lo cual los intereses y las improntas de las personas serán aún más diferentes y las dificultades de la transmisión de la mística aún se compliquen más. Esta es la etapa más dura de la mutual, pues aquí muchos de los valores que se defendieron a lo largo de la historia flaquean. El uso de las personas para que cumplan tareas con una baja paga (la del plan) y sin formarlos o acompañarlos hará que las posibilidades de relación con los vecinos decaigan.

También en lo que respecta a la **construcción del nosotros mutual**, deberíamos considerar la relación que la mutual construyó con los **choferes** y con los **componentes**. En el primer caso, nos encontramos que la mutual prefirió que las personas que se sumaran como **choferes fueran vecinos**, conocidos de algunas de las personas de la mutual. Ahora bien, los **choferes realizaban su actividad y hasta allí llegaba su compromiso**. Al igual que el resto de los empleados no recibieron información ni tenían posibilidad de participar de espacios comunes o tomar decisiones. De este modo, **no vivían otras experiencias**, salvo conducir. Considerando esto, podemos entender las dificultades para que este grupo compartiera la mística de la mutual.

Veamos que se le adjudica a las personas un rol, desarrollan un tipo de práctica, y a partir de esa práctica desarrollarán una identidad: serán **empleados**. Y esta identidad será muy fuerte, aún más que las personas de administración, que por su cercanía con los referentes en la cotidianeidad de la institución podrán escuchar o vivir algunas experiencias diferentes. En esta línea, se entiende también las críticas de los choferes cuando no se les pague su aguinaldo o bien cuando se den boletos gratuitos a los voluntarios de las organizaciones. Ellos **se asumirán como empleados y desde allí significarán las actividades de la mutual**. Desde ya, **no todos se posicionarán del mismo modo, pero aquellos que lo hagan de modo diferente será por que manejen otro tipo de información o hayan vivido otro tipo de experiencia**, o al menos sean amigos de algunos de los referentes de la mutual.

Finalmente, debemos señalar que la mutual prefirió tomar a las personas por la relación que se tenía con ellas (en algunos casos las personas la ponían los componentes), **sin evaluar en estas amistades su capacidad para desarrollar la tarea**. Esto generará luego inconvenientes, algunos muy graves, como fueron los accidentes de tránsito. Tal decisión institucional sólo puede ser entendida en el marco de los valores y lógica que guía el proyecto, de allí que para nosotros entender esta lógica sea central para pensar cualquier tipo de propuesta. En pocas palabras, **no podemos pensar esto como un error, sino como un modo particular de hacer** que posee sus ventajas (vínculo de amistad) como sus desventajas (poca habilidad para la tarea), donde la **evaluación de la acción se realiza según parámetros que no son los nuestros y que debemos comprender**.

Respecto a los **componentes**, la relación también su compleja. **No se consideró a los mismos como partes de la organización**, sino más bien como un grupo de personas con los cuales era necesario articularse por una cuestión pragmática (prestar el servicio). A partir de esta construcción de sentido, no se buscará profundizar el diálogo con ellos, con lo cual algunos entenderán la propuesta de la mutual (por que se interesarán y mantendrán diálogo con los directivos) y otros se dedicarán sólo al negocio. **No tendremos espacios en donde conformar una mirada común**.

Otras reflexiones

Las **prácticas de los actores**, señalamos, deben ser **analizadas y comprendidas en el contexto en el cual se desarrollan**. Un ejemplo muy interesante para abonar a esta idea es el modo de relación que la mutual fue estableciendo con los microempresarios que ponían los colectivos para que el servicio funcionara.

En el relato del cuerpo central vimos que el crecimiento del servicio se basó en la **consolidación de un modelo de relación** con los componentes, donde El Colmenar alquiló las unidades a estas personas, contando durante muy poco lapso colectivos propios. El sentido construido hablaba de una **superioridad de lo privado para el desarrollo de esta tarea**, con lo cual las iniciativas de algunas de las personas de la mutual de tener un colectivo propio, sobre todo los que estaban vinculados con el transporte, se veían frustradas.

Y he aquí una cuestión, este **sentido se sustenta en una experiencia concreta que no permite pensar otras alternativas (que implican riesgos)**, dado que los coches estaban generando importantes ingresos (en un momento de recuperación económica de los sectores populares, es justo decirlo) pero, además, esta defensa del modo de actuar se da también en base a un **discurso social** que se dio en los noventa, donde **lo privado era superior a lo público** y cualquier otro modo de gestión. Como parte de este discurso, también se instalará la idea de la necesidad de tercerizar los servicios.

Ahora bien, la **lógica de relación con los componentes**, este modo de llevar adelante el servicio, que puede considerarse **exitosa en términos económicos pragmáticos, irá contra algunos valores defendidos por la mutual**, dado que algunos de los componentes, los más poderosos en términos de recursos, no sólo generarán lucro sino que además instalarán un taller propio donde ofrecían todos los servicios a los demás coches de la mutual, beneficiándose ellos solos y concentrando gran parte de los ingresos. Es decir, en el marco de una organización que con muchas de sus prácticas potenciará la distribución de los recursos, se dará un proceso por el cual sobre todo un componente podrá concentrar dinero en base a una lógica comercial poco solidaria.

Este **modo de proceder** será posteriormente (2006) **objeto de reflexión crítica** por parte de los miembros de la mutual, con lo cual **el modo de relación que en su momento fue valorado se cambia**, entendiendo la organización que es necesario tener colectivos propios para poder marcar una línea en lo que respecta a la política en el área de transporte y conducir así el proceso. Más aún, entiende que se requiere disponer un taller sustentado en una lógica solidaria, de cooperación, donde todos aportan y todos se benefician de los gastos diferenciales que se pueden establecer a partir de la compra conjunta, evitando la concentración de los ingresos en una mano.

Así, reconocemos un **condicionamiento histórico nuestras ideas**, dado que “los sujetos se constituyen individual y colectivamente enmarcados en un determinado universo simbólico, una trama discursiva en la que ciertos sentidos institucionalizados aparecen operando en la forma del ser y actuar social” (Uranga, 2001:97).

Por otra parte, hemos hablado de la relación que la mutual fue conformando con las organizaciones sociales, pero no hemos reflexionado en estas conclusiones sobre el **vínculo que la mutual mantuvo con los vecinos**, los habitantes de Cuartel V que no se encontraban organizados. En este sentido, merecen atención el **periódico institucional** y la propuesta de **voceros**.

La propuesta del periódico viene a dar cuenta de dos problemas que la mutual tenía en esos momentos y que mantendrá a lo largo de su historia: la **vinculación con el vecino** y el **cobro de la cuota social**, que de hecho pueden ser entendidas como parte de una misma problemática. Es importante señalar que en su inicio la mutual conformó grupos de voluntarios que salían a recorrer los barrios para asociar a los vecinos, **priorizando el número de personas que se asociaba por sobre la calidad del vínculo que se construía con ellas**. Es decir, la **información y la explicación que se brindó a los vecinos eran escasas, y luego no se sostuvo un vínculo comunicacional**. Así, los socios crecían rápidamente, pero no ocurría lo mismo con las personas que abonaban la cuota. Los vecinos del barrio no se acercaban a la mutual a pagar y no había visitas a sus casas para cobrarles o informarles sobre la marcha institucional.

Nuevamente, debemos pensar la **necesidad de acompañar discursos con prácticas**, dado que si se buscaba que el otro se sintiera parte y pudiera abonar su cuota **se hubieran necesitado estrategias para lograrlo**. Frente a esto, tendremos que **varios vecinos no entenderán que El Colmenar es una mutual, con lo cual no querrán pagar el peso pues no lograrán comprender el motivo**.

Respecto a la **iniciativa de generar un medio propio**, lo primero a señalar es que ésta **no surge de la conducción de la mutual**, sino de un grupo de personas que venía participando de algunas reuniones institucionales y querían hacer algo para **mejorar la relación de la mutual con los vecinos**. No es casual que estas personas

que hacen la propuesta luego sean las que asuman la tarea de desarrollar las actividades comunitarias de la mutual.

Este acontecimiento merece ser reflexionado en distintas dimensiones. Por un lado, que la propuesta no surgiera del grupo de conducción (aunque tampoco son extraños a la mutual los que la proponen) habla de que éste no tenía gran **valoración de la comunicación** en esos momentos. Ahora bien, también muestra la **apertura del grupo a las propuestas y las miradas analíticas de los que participaban del espacio**, dado que el apoyo a la idea será total. Más aún, varios de los miembros de la comisión se apropiarán de la misma como suya, con lo cual a partir del segundo número habrá una columna política que en el primer número no está.

Por otra parte, es sin duda significativo que el periódico surja en el mismo momento en que se está tomando la decisión de alquilar el polideportivo. En este sentido, podemos visualizar que **disponer información** de los objetivos de la mutual y sus ideas a futuro **es clave para poder participar**, para hacer propuestas. Y esto nos lleva a una aseveración: **no se puede participar sin información**, de allí que la gestión de la comunicación sea de enorme importancia para generar procesos participativos.

Ahora bien, en el marco de esta tensión entre la ausencia de una mirada comunicacional y la voluntad de apoyo a la propuesta de los compañeros, lo que tendremos son discontinuidades en lo que hace a la salida del periódico, dado que éste tendrá una **baja escala de prioridad** y no saldrá más cuando los gastos de la mutual sean elevados y se priorice mantener otras actividades. En esta línea, es más interesante **pensar el fin de la experiencia del periódico en términos de una decisión política, de elección de prioridades, antes que por una falta de recursos**, dado que la mutual siempre invirtió todo lo que tenía en lo social.

En lo que hace a la propuesta del periódico, hay otras cuestiones interesantes. Primero, se trata de una iniciativa para hacerse cargo de un tema que aparecía como prioritario para la mutual, como era el vínculo con los socios. Y he aquí algo muy significativo de la propuesta, dado que los relatos nos dicen que el **periódico estaba pensado para establecer un vínculo, no simplemente para difundir información**.

En este sentido, destaca que este grupo considere el periódico **no sólo como un medio, sino como un espacio de encuentro, como una excusa para relacionarse con el otro**. Esto es bien importante pues nos habla de una **concepción de comunicación como facilitadora de la expresión y creadora de vínculos**, que si bien no fue plasmada en un papel, sí se manifiesta en la práctica. Y esto nos pone en la necesidad de reconocer **saberes acumulados por los sujetos a través de sus experiencias** (Uranga, 2002: 8), más allá de que muchas veces éstos no sean reconocidos por carecer de algún dispositivo de poder que los avale (Uranga, 2002: 5).

Revisando los **periódicos de la mutual**, efectivamente nos damos cuenta que **no se trataba de un panfleto publicitario**, sino que **había información** sobre los servicios de la mutual, pero también de las farmacias y salitas de los barrios, había **entrevistas a personajes de la comunidad, a organizaciones sociales e incluso había algunos relatos que enviaban vecinos**. Hablando con algunas **personas de Cuartel V vemos que recuerdan el periódico y manifiestan que el mismo se esperaba**. De este modo, entendemos que la práctica del periódico es una **experiencia de comunicación comunitaria**, donde se busca hacer parte a los vecinos de la comunidad y a las organizaciones, logrando que incluso el cura de la comunidad se convirtiera en corresponsal. Desde ya, **no se avanzó en la idea, no se la profundizó, pero hay aquí una impronta, un espíritu** que es importante señalar, dado que el periódico será pensado por varias personas que luego estarán en la comisión directiva

de la mutual⁴, lo cual nos habla de improntas que se pondrán en juego en la organización.

Por otra parte, es importante señalar que mientras el periódico salga se preservará esta impronta, **construyéndose vínculos sobre todo con grupos organizados**. Ahora bien, el **último periódico implica un quiebre** respecto al modo de construcción y el contenido. Cuando lo leímos, consultamos con los directivos pues no entendíamos lo que había sucedido, y ellos nos plantearon que para ese periódico habían recibido la ayuda de una ONG supuestamente experta en comunicación, que había sugerido otro tipo de contenido y de trabajo. **El periódico dejó de ser comunitario para transformarse en un medio de difusión.**

De este modo, vemos también la **importancia de la práctica y la teoría en los procesos**, en tanto pueden contribuir a la potenciación de la experiencia, dotarla de contenido conceptual y reflexionar sobre ella para profundizarla, lo cual hubiera sido posible en el marco de la experiencia desarrollada, así como destruir el espíritu que la guía. Es por ello que remarcamos que la **mirada comunicacional que se tenga no es algo menor, dado que esta sin dudas guarda relación con un posicionamiento política, un modo de pensar el vínculos con otros y un tipo de proyecto al que se desea contribuir.**

Este acontecimiento nos permite dar cuenta de un saber que tenía la gente de la mutual de cómo se hace un periódico comunitario, un **saber corporal** que difícilmente pudieran explicitar, pero que sin duda ponían en juego. Para nosotros esto es central, pues en nuestra mirada **toda planificación debe recuperar estos saberes** de la comunidad, lo cual no siempre se hace. De este modo, seguramente las personas de la mutual no sabían como diagramar una nota, pero sí que información debía tener el diario y por qué y cómo debían relacionarse con los otros actores de la región en el marco del proyecto que se proponen.

El punto de partida de cualquier planificación, entonces, es el diálogo, la puesta en común, y eso se logra tomando como eje la **cotidianeidad de los actores implicados**, sus percepciones acerca de la realidad en que viven, sus necesidades objetivas y subjetivas, sus deseos y sueños, sus capacidades y el potencial de desarrollo que detentan, lo cual implica **privilegiar el saber de los protagonistas** en el reconocimiento y la solución de sus problemas.

Respecto a los **voceros**, se trata de la otra propuesta que elabora la mutual para relacionarse con la comunidad y comenzar a cobrar las cuotas sociales. Como hemos relato en el cuerpo central de la tesis, los voluntarios de la mutual salían a recorrer el barrio para cobrar las cuotas, pero esto se hacía cuando se podía. La idea que surge es pensar un vínculo más estable, una persona que pudieran recorrer el barrio y se constituyeran en nexo, **vínculo entre la mutual y los socios.**

Esto para nosotros es bien interesante, pues nos muestra que la institución **analizaba sus dificultades y proponía soluciones concretas**. En otras palabras, **hay siempre antes de las acciones un (auto) diagnóstico**, aunque sea precario, ciertas construcciones de sentidos en el marco de una lógica que guía el proyecto. Asimismo, **también habrá sueños, proyecciones a futuro**, como la idea de que en todos los barrios hubiera un vocero, un referente de la mutual que pudiera funcionar como canal de comunicación con el vecino.

⁴ Dos de las personas que, por ejemplo, participarán de la experiencia son Silvia Ebis y Vicky Ángel, hoy en día referentes institucionales de la mutual.

Entre las dificultades debemos señalar que se pensaba al vocero ideal como un **militante social** con capacidad para articular actores y potenciar el trabajo de la mutual en los barrios. Ahora bien, en el recorrido que hemos hecho remarcamos que no hubo espacios de formación de las personas, así como dificultades en la transmisión de la mística hacia otras personas que se sumaron a la organización. De este modo, si bien hay una construcción de sentido y un perfil que se requiere, las prácticas realizadas no ayudan en esa construcción. Más aún, podemos pensar una importante incongruencia.

De este modo, si bien la propuesta de los voceros puede ser considerada como muy buena en términos conceptuales, la puesta en marcha de la idea no logró en la práctica todo lo que “teóricamente” se esperaba de ella. La mayoría de las personas que se eligieron no asumieron la tarea como se esperaba y, por otra parte, no contaron con algún tipo de capacitación para el desempeño del objetivo propuesto ni con materiales institucionales con los que pudieran trabajar en los barrios. En pocas palabras, **no se apoyó con recursos la idea**, con lo cual quedó librada al esfuerzo personal de los distintos voluntarios y a sus capacidades.

Asimismo, voceros fue un espacio en el cual llegaban las personas que no habían realizado bien sus tareas en otra área o que tenían conflictos dentro de la mutual. Se fue dando de este modo una **sensación de no valoración del espacio**, que restó compromiso de las personas. Más aún, hubo muchos voceros que expresaban su enojo con la situación, recriminando compromiso tanto a sus pares como a los directivos de la mutual, pero no encontraban respuestas. Así, mientras a nivel discursivo se pensaba en los voceros como el vínculo con la comunidad, no se asignaban recursos y no se ponía cabeza en su funcionamiento.

A todo esto debemos sumarle que **la función de voceros no estaba tan clara** para todas las personas de la organización, pues mientras algunos sostenían esta idea de vínculo con el vecino y ponían toda su atención en ello, para otros lo importante era que los voceros cobraran la cuota y nada más. Es decir, había una discusión entre un aspecto cualitativo, que pone atención en el vínculo que se construía con el otro, en este caso los vecinos, y un aspecto cuantitativo de la actividad, que consistía en la cantidad de cuotas que se cobra. Esta tensión nunca fue resuelta del todo y, por consiguiente, había algunos voceros más preocupados por cobrar y otros más preocupados en el vínculo. No se logró combinar ambas cuestiones.

La comunicación más allá de los medios

Hemos sostenido en el texto que la **comunicación no puede ser reducida a los medios**. En esta línea, debemos entender al **colectivo** de la mutual como una importante **herramienta de comunicación**. Por un lado, sin dudas fue **facilitador del encuentro entre las personas**, respondiendo al diagnóstico de barrios comunicados internamente y con Moreno que encontramos en Cuartel V. Asimismo, fue una excusa excelente para **construir vínculos con las organizaciones**, dado que el surgimiento de **nuevos recorridos** guarda relación con los **pedidos de los barrios** de la localidad, los cuales se dan gracias al **esfuerzo de las organizaciones** para juntar firmas y posibilitar que la mutual ingrese.

Es decir, **la mutual no abrió recorridos según criterios comerciales, de ampliación del mercado, sino guiada por una lógica social**, donde el barrio organizado pedía el servicio. De este modo, la mutual comenzaba a tener una legitimidad significativa, que estaba sustentada en **un transporte que era una manera de servir a la comunidad más que un medio para obtener ganancias**; un

servicio que llegaban a los rincones más alejados de los barrios de Cuartel V sin depender de la rentabilidad que esto produjera o las condiciones de las calles.

Esto implicaba una primera relación de la mutual con las organizaciones y con los vecinos que pedían el servicio, muy interesante por cierto, pues los ponía en un **lugar activo** y no pasivo. Se trata de **una forma de consultar a los vecinos y las organizaciones sobre la pertinencia de las acciones pensadas** que la mutual desarrollará también en otras ocasiones antes de tomar decisiones.

Ahora bien, justo es también reconocer que **los más movilizadores fueron siempre los vecinos organizados y partícipes de instituciones**, con lo cual serán estos los que defiendan la mutual cuando se la ataque. Finalmente, también podemos ver cómo a partir del transporte la mutual generó contactos básicos con las organizaciones de los barrios, lo cual permitía que **la red de organizaciones se fuera ampliando, al menos en lo que hace al conocimiento mutuo**.

Es importante señalar que el colectivo permitió darle **visibilidad** a las actividades de la mutual. Recordemos que los vehículos de la mutual son los primeros que ingresan a los barrios en momentos en los cuales La Perlita sólo circulaba por la ruta, con lo cual la presencia de los colectivos azules en los barrios permitía a cualquier vecino reconocer el trabajo y la preocupación de la mutual por ellos. Si a esto le sumamos el acompañamiento fúnebre y los viajes escolares para los cuales la mutual cedía sus vehículos, tenemos que en la cotidianeidad los vecinos de los barrios veían la mutual en acción. En otras palabras, **las prácticas mismas de la mutual pueden ser entendida como enunciaciones** de un compromiso para mejorar la calidad de vida de los vecinos de los barrios y así era interpretado.

Esta valoración de la mutual no era una cuestión para nada menor, dado que posibilitó que las personas puedan construir un **vínculo emotivo con la organización, desarrollándose una importante confianza**, un **valor diferencial** que en un momento de la historia la mutual usó para competir con la empresa comercial La Perlita, el cual hacía posible que las personas dejen pasar el colectivo de la empresa y esperen la llegada de El Colmenar.

Desde ya, es importante remarcar que la espera era mínima, pues la mutual tenía una frecuencia muy buena en esos momentos, pero nos interesa remarcar el **valor diferencial de la identidad, el sentido de pertinencia** y la **imagen construida** por una organización como **valor agregado**, diferencial, que posibilitaba que ante la igualdad de servicio y costo los vecinos de Cuartel V prefirieran El Colmenar. Y esto es central para nosotros, pues nos reafirma que las personas actúan conforme a los sentidos que construyen socialmente, en un análisis complejo que **no sólo** toma en cuenta la **utilidad pragmática de sus prácticas**. Esta situación sólo cambiará cuando las diferencias en la prestación del servicio sean muy grandes entre la empresa y la mutual, lo cual dejará pocas posibilidades de elección a los vecinos de Cuartel V, ya acostumbrados a una frecuencia de cada 5 minutos como máximo.

Esto nos coloca, asimismo, ante la necesidad de valorar los **aspectos culturales ligados al consumo**, los sentidos construidos que permiten orientar las decisiones de los actores ante la posibilidad de alternativas. Sobre esto no vamos a profundizar, pues no es el foco de nuestro trabajo, pero sería una **entrada muy interesante de los procesos de economía social desde una perspectiva comunicacional**.

En resumen, **la mutual comunicaba permanentemente**, no por medios formales, establecidos, pero sí a través de sus acciones, por la presencia del colectivo en la calle y en el boca a boca con los vecinos y las organizaciones de los barrios. En esta

línea, lo que nos interesa destacar es el **peso de las acciones en términos comunicacionales**, cómo ellas interpelan y generan sentidos más allá de una planificación explícitamente comunicacional. Y esto no implica negar la necesidad de planificar procesos, mecanismos y espacios, lo cual consideramos imprescindible si es que se desea intervenir en esta generación de sentido, sino simplemente destacar que la comunicación se da, **se generan sentidos más allá del lenguaje y esos sentidos no puede planificarse**, lo que es posible planificar, y desde allí incidir, son procesos, mecanismos, espacios y herramientas a través de los cuales desatar un proceso de comunicación y analizarlo. Nos importa, entonces, **la relación que se establece entre decir y hacer en términos de coherencia o divergencia**, sobre todo entender los motivos por los cuales se da esto y no en términos de verdadero o falso.

Ahora bien, lo otro importante en nuestras reflexiones es que esta situación en la cual aparentemente la mutual no necesita de un plan de comunicación para tener presencia en los barrios y dar a conocer sus acciones se da en ciertas circunstancias concretas, es decir, en un momento en el cual la mutual es una organización de gran valor y peso. De este modo, cuando la vida de los barrios se complejiza y surjan nuevas instituciones y actividades, esta **falta de planificación y gestión de los procesos comunicacionales se sentirá**, cambiando los sentidos de pertenencia por una idea de alejamiento.

También debemos profundizar en esto de que **no hubo una política comunicacional de la mutual**. Si por política entendemos la definición de líneas estratégicas, la planificación, ejecución y evaluación de actividades, debemos ratificarlo. Ahora bien, debemos reconocer que hubo en su seno personas que estuvieron preocupadas por pensar la comunicación, tanto hacia al interior de la organización como con los socios y las organizaciones, pero esta **preocupación nunca terminó de ser asumida institucionalmente** y, por consiguiente, los esfuerzos encarados por estas personas (voceros, boletín, comisión de comunicación) terminaron diluyéndose con el tiempo.

También en lo que hace a la comunicación, debemos señalar que a lo largo de su historia la mutual El Colmenar tuvo **poca relación con los medios masivos y no se dio una estrategia de incidencia en ellos**. Esto no implica, desde ya, que el proceso organizativo o algún acontecimiento relevante fuera retomado por alguno de ellos, pero fueron cosas más bien puntuales y no fruto de una planificación.

Ahora bien, hubo una experiencia concreta de relación con ellos cuando se sufrió el primer gran ataque de la empresa La Perlita, donde el modo de proceder de la mutual fue muy interesante, pues nos permite reflexionar sobre el vínculo posible a establecer con ellos a fin de beneficiar los procesos organizativos populares.

Como hemos relatado, en lugar de responder la agresión de la empresa de la misma manera, la decisión institucional fue **comunicar a los medios** estos procedimientos, denunciarlos. Más aún, lo interesante del discurso que denigra la violencia es que recupera sensaciones que estaban en el contexto social y que guardaban relación con el momento de apertura democrática y la historia inmediatamente pasada que se había vivido socialmente. Se construye así un discurso que interpela, que sensibiliza pues **recupera el imaginario social de la época**. Y esta decisión será muy oportuna, dado que la publicación del caso por un medio nacional despertó inmediata solidaridad de todas las organizaciones sociales del área, los partidos políticos y un aumento considerable de asociados. La mutual, de este modo, se fortaleció.

De este modo, nos interesa remarcar la importancia de **dar visibilidad** al trabajo que hacen las organizaciones sociales. Más aún, podemos reflexionar sobre el **rol que los medios de comunicación juegan** hoy en nuestra sociedad y, en ese marco, pensar

cómo sería posible **usar los medios masivos en provecho propio**. Sostenemos que todo grupo organizado debería pensar estrategias de comunicación que permitan dar visibilidad al trabajo, así como **incidir en los medios masivos** para establecer otra agenda de temas.

En relación con esto, también podemos pensar la disputa que se dará entre la Perlita (y el gobierno local) con El Colmenar como una **disputa que se da tanto en el plano de las acciones materiales** (donde habrá incluso agresiones físicas) **como en el simbólico**. El hecho que La Perlita no sólo agrediera a la organización sino que difundiera en los barrios y en los medios una mirada de lo sucedido que le fuera funcional a sus intereses nos muestra que **los actores buscar imponer su voluntad al otro tanto por medio de la fuerza como por medio de la construcción de un sentido hegemónico**. Como podría decir Foucault, se trata de no manifestar la brutalidad de un poder, sino de construir una determinada forma de ver el mundo y, desde ella, legitimar el accionar del poderoso. Así, la comunicación se muestra como necesaria para **disputar en el espacio público los sentidos hegemónicos construidos**.

Para que veamos hasta qué punto lo simbólico es importante, podemos analizar lo sucedido en la huelga de 4 choferes que la Perlita arma cuando la mutual se queja de la primera derogación de la ordenanza. En esta ocasión hay un discurso del intendente por medio del cual se acusa a la mutual de quitar trabajo a la empresa, el cual genera en la mayoría de los militantes de Cuartel V un importante conflicto, en tanto estaban identificados e involucrados políticamente con el peronismo (que era el partido del Intendente) y a la vez eran usuarios de El Colmenar y conocían su trabajo comunitario. Es decir, **actuar implicaba para los militantes tomar posición, dar validez a alguno de los dos sentidos que se encontraban disputando el reconocimiento social**.

Así, se da en la mutual una cuestión que vemos en otras organizaciones: **no se reconoce la comunicación como algo significativo para la vida organizacional**. La comunicación es vista, en el mejor de los casos, como una tarea extra que tienen que realizar los miembros, algo que no es central para la gestión y el logro de los objetivos institucionales. En otras palabras, **no se visualiza los aportes de la comunicación a los procesos organizativos y la gestión de la organización**, aparece como algo “no tangible ni visible”.

Y esto, desde ya, contribuyó a que los **vecinos de los barrios y los que fueron parte de la mutual se hicieran su propia idea del proceso**, que estará más o menos cerca de la realidad institucional según la información a la cual tengan acceso. De allí que remarquemos la **importancia de la comunicación y de intervenir en los procesos simbólicos de producción de sentido**.

En esta línea, reconocemos que las distintas acciones realizadas por la mutual comunicaban, generaban sentido. Ahora bien, esto no alcanzará para salvar las **brechas en lo que refiere a lo informativo**, como puede ser el caso de la figura jurídica (no saber que es una mutual) o bien el estado real de situación que vivía la institución, cuestiones que, podemos pensar, requieren de información. Y esto nos obliga también a pensar que no podemos considerar la difusión de información como una cuestión negativa, sino como parte de los procesos comunicacionales. Así, lo **criticable es reducir la comunicación a difusión de información, no el hecho de hacer circular información y que esta pueda llegar a las personas**.

Retomando el ejemplo de la **falta de información** sobre el aspecto jurídico de la mutual, vemos que se **generó en los vecinos distintos imaginarios sobre la institución**: para algunos era una empresa, para otros una empresa social y para

otros una cooperativa. Esto para nosotros **no es una cuestión menor, simplemente de concepto o terminología, sino que supone un determinado modo de concebir al otro y por consiguiente actuar en consecuencia**. Así, todas las personas que pensaban que El Colmenar era una empresa les exigía colectivos en perfectas condiciones, frecuencia horaria cada 5 minutos y costo reducido. No les importaba a las personas el trabajo social de la mutual, los pases dados a los voluntarios de las organizaciones para que pudieran moverse y seguir construyendo una mejor calidad de vida para todos y prácticas de este tipo que la mutual desarrollaba permanentemente.

El recorrido por estas conclusiones nos permite decir, entonces, que **en la construcción de una relación comunicacional con el otro se requiere tanto razón (información) como emoción (partir de la cotidianeidad, proponer un cierto vínculo)**. Esta reflexión nos permite pensar también por qué es que los vecinos señalan hoy que la mutual ya no es la de antes, que cambio su preocupación.

El cambio de imagen de la mutual no se debe tan sólo al hecho que los voceros no hayan podido cumplir su rol, ni que el periódico haya dejado de salir, cosas importantes por cierto, sino hay una serie de prácticas que hacen a esta sensación que la mutual se alejó de los barrios. De este modo, 10 años atrás la mutual no sólo tenía un periódico, sino que había grupos de voluntarios (no eran voceros) que recorrían los barrios buscando afiliar a la gente y convencer de la importancia del trabajo que venía desarrollando la organización. Además, El Colmenar contaba con 36 **colectivos**, lo cual generaba una **enorme visibilidad y presencia** de la mutual en las calles y los barrios, y no sólo esto, sino que los colectivos eran prestados para los cortejos fúnebres y también utilizados por las escuelas y los comedores comunitarios, sobre todo cuando se realizó la colonia. Asimismo, como aún no se había alcanzado el volumen de actividades que se tuvo luego y se contaba con bastantes colaboradores, había una **presencia de los directivos de la mutual en los barrios**, participando de reuniones o fiestas organizadas en ellos. Todo esto nos lleva a una clara idea de **presencia**, que puede ser interpretada por los vecinos como **preocupación de la mutual por ellos**. En otras palabras, la mutual **influyó en su cotidianeidad**, no sólo prestándoles un servicio que era esencial, y por lo tanto transformaba una mirada, sino también haciéndose visible en los barrios.

Asimismo, otro espacio fuerte de relación de la mutual con los vecinos de Cuartel V son los **festejos**. Muy rápidamente, desde ese primer festejo del día del niño, la mutual comprendió rápidamente que la **fiesta forma parte de la cultura popular**, que se festeja tanto cuando se está triste como cuando se está contento y que **todo evento permite nuclear y sumar a personas que de otro modo no se sumarían**. No es casual que se haya corrido la fiesta del día del niño para hacer una gran fiesta y que todos puedan ser partícipes, así como tampoco es casual que se conmemoraran los distintos días patrios. Las fiestas eran un espacio de relación con la comunidad, de consolidación de vínculo. Los relatos que obtuvimos en nuestras entrevistas nos hablan de estos festejos y hay un deseo de que vuelvan.

Veamos, entonces, que la diferencia de las acciones iniciales de la mutual con las actuales es significativa. Hoy en día **ya no hay voluntarios recorriendo los barrios**, sino un grupo de voceros, algunos de los cuales no están contentos con la tarea que les toca hacer y, además, en muchos casos van por que tienen un plan trabajar y no un compromiso real con la institución y el proyecto que la mueve. Tampoco hay festejos.

En conclusión, no sólo no hay periódico ni voluntarios motivados, sino que la crisis económica va llevando a que los colectivos se reduzcan a 10 unidades (en algunos

momentos menos), se acaben los acompañamiento fúnebres, ya no sean prestados a las escuelas o comedores y las personas de la mutual dejen de recorrer los barrios ante la cantidad de tareas encaradas y la escasez de personas. Todo esto hace a una **idea de ausencia**, que puede ser **interpretada como desinterés de la mutual para con la comunidad**. A su vez, el asumir que las personas que trabajaban en la mutual eran El Colmenar no sólo actuaba a favor (ganando mérito), sino también en contra (haciendo cargo a la institución de los errores personales de sus miembros), con lo cual la participación en la política partidaria y cierto cambio de prioridades en la lógica de construcción también se harán también sentir en la imagen que los vecinos se hacen de la mutual.

Teniendo en consideración un análisis de este tipo, deberíamos ser concientes que no alcanzará con generar una revista para modificar la imagen de la mutual en los barrios; no por que un medio no pueda contribuir a ello, sino por que **todo mensaje compite con una serie de interpelaciones, donde debemos considerar las acciones en términos de sentidos**, pues sin duda comunican. De este modo, vemos también como el concepto de **mediaciones** cobra para nosotros importancia, pues se trata de prestar atención a ellas, a las articulaciones que pueden darse entre medios y prácticas sociales de los grupos.

Ahora bien, que no hubiera una estrategia de comunicación no implica que no se realizaran acciones. En este sentido, **las actividades desplegadas por la mutual contribuyeron a su proyecto político**: fortalecer el trabajo con las organizaciones sociales y responder a los problemas comunes con organización. Ya hablaremos de la impronta de la mutual en estas reflexiones, aquí adelantaremos que más allá de las cuestiones que se puedan señalar, lo hecho contribuyó al objetivo político que se buscaba, el cual guarda relación con la idea de construir un entramado social para abordar las problemáticas de los barrios.

Y esto nos permite remarcar una idea expresada a lo largo del trabajo: **no es posible pensar la comunicación sin el proyecto político que la orienta**. De este modo, el esfuerzo en términos de construcción de vínculos o generación de espacios de encuentro estuvo puesto en la articulación con las organizaciones sociales. Así, vimos como esta preocupación va entrando en cada una de las prácticas que desarrolle la mutual. En esta línea, si el polideportivo fue pensado para los socios, al menos en principio, terminó en espacio de participación de las organizaciones, siendo La Huella, actual sede de la mutual, el punto culmine de este proceso, dado que en ella están muchas de las organizaciones más importantes de la región. Y no sólo respecto al predio pasará esto, sino que también en el periódico o en la fiesta de los chicos se colará esta lógica. Veamos que el periódico se piensa primero como un medio de contacto con los vecinos, pero será también un excusa para contactarse con las organizaciones, donde éstas participen escribiendo, brindando información e incluso distribuyéndolo. Asimismo, la fiesta de los chicos, que será al principio un espacio destinado a que los niños jueguen y festejen su día, se convertirá en un espacio donde las organizaciones puedan contar sus cosas, brindar información, ganar en visibilidad, etcétera.

Y todo esto nos lleva a plantear que **en las prácticas de los actores se ponen en juego concepciones de la comunicación realmente muy ricas**. Por consiguiente, cuando discutimos sobre el modo de entender la comunicación no estamos hablando del proceso en sí, ontológico, sino de cómo nosotros lo reconstruimos, lo analizamos y, a partir de ello, proponemos acciones. Esto no es un dato menor, pues en nuestro relato hemos mostrado las limitaciones de la mirada lineal. Y esta mirada lineal se da a nivel teórico, pero también muchas veces en la práctica, y aún con un discurso que la critica. Así, podemos ver cómo en el momento de hacerse el último ejemplar del diario,

donde participa una organización que supuestamente es “especialista” en comunicación, se termina elaborando un medio que no es comunitario, como sí lo era el que los actores sociales habían realizado sin conocer qué implicaba un medio comunitario a nivel racional, sistematizado, pero sí viviéndolo en su cotidianeidad. De aquí la importancia de sistematizar las prácticas de las organizaciones populares, por un lado, y reflexionar críticamente sobre nuestras intervenciones por otro.

Con este recorrido, queremos remarcar, como ya lo hemos explicitado en nuestro marco conceptual, que es posible reconocer detrás de **toda teoría un modelo de sociedad** al cual se nutre, con todas las definiciones económicas, políticas, sociales y culturales que esto conlleva.

Como punto interesante de reflexión, la historia de la mutual nos muestra la **importancia de dar marco legal a las tareas que se desarrollan**, que nuestras acciones puedan generar leyes que contemplen los reclamos y generen nuevas condiciones. Ahora bien, también esta misma historia nos demuestra que **esto sólo no basta**.

Veamos, en este sentido, que la **primera disputa fuerte** que tendrá la mutual con la empresa será **legal**, donde la apuesta de la empresa privada será que la mutual no pudiera encuadrarse en un marco jurídico, lo cual facilitaría la tarea del gobierno local en lo que hace a la toma de posición. Ahora bien, el trabajo que se da el grupo de conducción de la mutual ensamblando pieza por pieza los requisitos legales terminará siendo de vital importancia para que esa discusión quede saldada.

Ahora, como también hemos visto, **lo legal no alcanza si no está acompañado por otros procesos de fondo que permiten sustentarlo**. Como ya hemos relatado, el Consejo Deliberante derogó dos veces la ordenanza que autorizaba a El Colmenar a funcionar, pero en los dos casos se revirtió la situación ante la **presión política y de los vecinos**. Aún más, El Colmenar circuló varios días sin marco legal que lo sustentara, pero ningún policía se animó a detener una unidad. Y si esto era así, es por que la mutual ya comenzaba a ser vista como algo más que un servicio de colectivo, cara visible de la mutual, que en realidad estaba **sustentado en un proceso socio-organizativo que le daba poder social a El Colmenar**.

Es significativo para nosotros, entonces, que el **gobierno local no desee asumir el costo político de poner fin a la experiencia**, más cuando siempre tuvo una postura agresiva hacia la mutual. Si esto es así, debemos visualizarlo como un **indicador de un poder construido**, donde sin dudas juegan las organizaciones y los vecinos de la comunidad, pero también las alianzas con otros actores que construyeron la mutual.

Esta **construcción de alianzas** con actores que no están directamente trabajando en el territorio, pero con los cuales se mantiene vínculo, pasa a ser un **aspecto central de la estrategia de la mutual en momentos de crisis**. De hecho, en los momentos más duros es que El Colmenar sale a pedir ayuda, movilizandovoluntades políticas de actores influyentes como la Iglesia e incluso varios funcionarios de gobierno. Esto también es un aprendizaje interesante, pues nos permite **pensar que el fortalecimiento de los procesos asociativos** no sólo se da con recursos o equipamiento, sino **en términos de vínculos construidos, de alianzas generadas**, del desarrollo de un entramado que es local, pero que también va más allá del territorio donde se trabaja.

Asimismo, veamos que El Colmenar también construyó un sentido respecto al **límite al cual llegaba su poder**. Si durante la primera etapa de su existencia lo político fue un espacio en el cual resguardarse y avanzar en la consolidación de la figura jurídica, la

mutual no se dará una estrategia ofensiva en esta dirección ante el temor de no saber qué podría suceder.

Por otra parte, esta disputa con la empresa y con el gobierno local debe ser entendida como **disputa económica y política**; económica en tanto la **empresa comienza a perder parte de su “mercado” (y por consiguiente sus ingresos)** y política, ya que la mutual está demostrando que **otro modo de gestión de los servicios públicos es posible**.

Lo urticante de la mutual, entonces, es que está poniendo en el imaginario social **otro modo de pensar lo público**, donde éste ya no se reduce al Estado, sino que es patrimonio de todos, **cuestionando por consiguiente la privatización** de un servicio que debería estar para beneficiar a todos y no ser un objeto de lucro. Y, en este marco, también propone **otro modo de entender una actividad económica**, ya **no como extractiva de la riqueza de un territorio para llevarla a otro**, sino una **actividad que puede promover el desarrollo de una comunidad** a partir de la inversión de los recursos generados en el mismo territorio. Es decir, frente a una lógica extractiva y de acumulación, la propuesta de la mutual es pensar las actividades económicas en el marco de un desarrollo del territorio en el cual se está, poniendo foco en **distribuir estos recursos** que le pertenecen a la comunidad.

De fondo, esto es el **planteo político de El Colmenar** y, pensamos, lo que permite aún hoy ser **visto como una bandera**, como un **símbolo de que se puede pensar otro modo de sociedad**. Sin dudas esto es lo que combate la empresa y el gobierno local como representantes de un sistema que posee otro modo de pensar la cuestión y otros intereses. En esta línea, podemos entender cuando los distintos actores nos hablan de la **mutual como un icono de la lucha y un ejemplo a seguir, como un actor infaltable en toda propuesta en el territorio de Cuartel V** más allá de la situación actual y de los recursos que pueda aportar. El Colmenar, con su presencia, marca que otro modo de pensar la realidad es posible, que la economía social es posible y que otro modo de entender lo público es posible. Y esto más allá de todas las complejidades y hasta contradicciones que podamos reconocer en su historia.

Por lo que hemos venido trabajando, reconocemos algo muy significativo en la historia de la mutual: **soñar que las cosas pueden ser diferentes, construir una utopía**, y buscar imponer esta mirada a lo real, más allá de un análisis profundo de las limitaciones y las potencialidades, más allá de una planificación estratégica y más allá de un buen funcionamiento de los procesos de administración y gestión que aseguren cierto orden y eficiencia. Este particular modo de hacer demostrará dificultades, como hemos señalado, pero también potencialidades. En este sentido, **el no atarse a lo que un análisis racional marcaría, le permitió a la mutual ir mucho más allá de lo que la lógica indica**. Y esto es de vital importancia para nosotros, pues nos muestra la importancia de la **voluntad política de los actores** en todo proceso de transformación, y prestar mucha atención al imaginario, al **deseo** que los moviliza. Y esto no implica dejar de lado el análisis racional de las limitaciones objetivas, sino no guiarse solamente por ellas y considerar que pueden ser transformadas por los actores.

La importancia de la dimensión política- cultural

A lo largo del trabajo hemos podido comprobar la importancia de la **dimensión política- cultural** para entender la historia de la mutual. Por lo menos en el caso de El Colmenar, **las decisiones organizativas, económica y comunicacionales no pueden ser entendidas por fuera de su esencia**. Es posible que no en todas las organizaciones esto se de igual, pero sí queremos señalar el peso de esta dimensión

en todo análisis, ya que nos habla de la impronta, del **espíritu que guía la experiencia**.

En nuestro caso, la **matriz cultural** que guía el proyecto de El Colmenar tamiza todas las prácticas de la organización. Así, **voluntad de responder a los problemas sociales con organización, asumir los problema en grande** (y no de forma focalizada) y proponer una **lógica distributiva** en sus prácticas (lejos del modelo de concentración del cálculo económico- racional) constituyen los **universos de sentido** que guían la práctica.

Sólo partiendo de esta **lógica distributiva**, de entrega absoluta, se entiende que los ingresos generados por el servicio de transporte de la mutual fueran invertidos en las actividades sociales o en la militancia política. Así, **no importaba cuanto ingresara, todo era gastado en actividades comunitarias, en promover organizaciones sociales y en el sueldo de los empleados**. Sólo comprendiendo esta impronta se entiende que la mutual no se haya capitalizado, que no pusiera cabeza en el servicio mientras este fuera rentable. Esto generó que **lo económico no fuera el punto fuerte** de la institución, **sino su capacidad de articulación**, su deseo de unir voluntades para abordar problemas comunes.

Y en el marco de esta impronta, el **deseo de transformar la realidad de los barrios**, también sucederá que la mutual desarrollará más y más actividades, sin planificación previa, sin un análisis económico- racional, sino respondiendo a las urgencias de los barrios, las múltiples necesidades de la comunidad. Y esto encontrará un límite externo, que es la crisis del transporte, que sólo posterga los deseos.

En este sentido, también es importante remarcar que **los dirigentes de la mutual son vecinos de los barrios** y, por consiguiente, mejorar la comunidad es también mejorar su calidad de vida y la de sus hijos. Esto es una cuestión muy fuerte, que actuará a favor en muchas circunstancias, pues moviliza y genera identidad, y en contra en otras, pues generará tensiones con otros actores que vienen “desde afuera”, en muchos casos profesionales u organizaciones que desean hacer algo en la zona. Igualmente, como ha quedado claro en el relato, **una de las cuestiones destacables de la mutual es su capacidad de articulación y su gran apertura**.

A partir de todo este relato, se entiende que la **mutual no prestara demasiada atención al servicio de transporte y su desarrollo**, que incluso no estuvo manejado por la mutual y que **se sustentaran actividades que eran no rentables económicamente**. No era lo económico lo que guiaba las actividades de la mutual. Esta lógica cambiará hoy, obligada por el cambio en el contexto, la urgencia de la crisis y una fuerte reflexión sobre la práctica, pero no podemos pensar en cambios radicales, sino simplemente en una mayor atención a lo económico de los procesos, poniendo atención a los límites que en este sentido se poseen.

De hecho, podemos decir que **no hubo en la mutual discusión en torno a la rentabilidad del proyecto**, no hubo deseo de enriquecimiento por parte de alguno de los integrantes. **La discusión por la rentabilidad apareció recién cuando la situación financiera de la institución era muy complicada** y, por consiguiente, no podían sostenerse las actividades no rentables. Pero se trata de una **discusión en torno a criterios de asignación de recursos que guardan relación con distintas miradas sobre el proyecto institucional y no debates en torno a la apropiación de los recursos** por parte de las personas. Y esto más allá de los derroches que se hacían y que los relatos nos cuentan.

Asimismo, esta **impronta de entrega** y el deseo de transformar la realidad hacia que la mutual **no diera mucha importancia a la planificación**, sino más bien se **priorizaba el abordaje inmediato de la problemática que aparecía para luego si pensar lo realizado, dividir tareas y organizar a las personas que trabajaban**. Es decir, primero se salía a dar respuestas y después se organizaba el grupo. Desde ya, esto tiene que ver con el surgimiento del grupo, con su propia historia, con el hecho de ser vecinos antes que profesionales.

Esta impronta que pone acento en **lo urgente relega**, también, la importancia de **lo legal**. Queda en claro que la mutual nunca se preocupó por el modo en que debía llevar sus números o registrar a sus empleados, lo cual le ocasionaría importantes problemas. Al mismo tiempo, la falta de planificación llevó a que la administración de la mutual fuera desordenada y que informaciones centrales (como un accidente de tránsito) llagaran tarde y ocasionarán serios inconvenientes.

Por otra parte, la mutual sin dudas desarrolló metodologías interesantísimas de trabajo, pero éstas quedaron en la cabeza de algunas personas, las más formadas, para quienes **no fue prioritario formar a otros**. Es decir, **no se pensó en el fortalecimiento del propio proyecto**, sino que la prioridad era resolver las urgentes necesidades de la población. El tema, como vimos, es que la **falta de otros cuadros terminó limitando las posibilidades de hacer de la mutual**, lo cual nos llama la atención sobre las consecuencias de ciertas prácticas basadas en valores que parecen incuestionables pero que tienen consecuencias no deseadas.

Por otra parte, esta falta de formación de cuadros está también tamizada por otra impronta: la **lógica militante**. Las personas más comprometidas con el proyecto de la mutual conformaron un grupo sólido de trabajo que vivía su tarea con suma pasión y un enorme compromiso. Los relatos nos hablan de reuniones maratónicas y de una presencia permanente. Esta **misma entrega le será demandada a muchas de las personas que se sumen al proyecto, pero sin acompañar esta demanda de un proceso de formación de los sujetos (se daba por descontado, al menos en la práctica, que estos estaban formados) y sin brindar la posibilidad de informarlos y que pudieran tomar decisiones**. Es decir, se pedía compromiso y entrega pero para una causa en la cual no se podía participar pues no estaba ni la información ni los espacios necesarios. Surge de este modo una profunda contradicción **entre exigencias y derechos** de las personas que atentan contra cualquier proceso participativo.

Siguiendo esta misma impronta o espíritu, también puede entenderse que la mutual pusiera **muchos esfuerzos a su vinculación con las organizaciones y que el contacto con vecinos le fuera un problema**. La apuesta a la organización para la resolución de los problemas de los barrios es más sencilla con grupos ya organizados que con individuos aislados. Más aún, en tanto **la mutual fue meramente una figura jurídica que se asumió por conveniencia pragmática**, se entiende que el socio o el vecino no fuera su principal interés, aunque el servicio de transporte lo beneficiara de forma directa.

Se entiende que la preocupación de la mutual sea la resolución de las diferentes problemáticas de la zona, sean estas de salud o transporte. Ahora bien, lo que **no terminó de encontrar es un vínculo de promoción de ciudadanía para con los vecinos**, sino más bien una **lógica de relación en torno a la figura del usuario**. También así se entiende que la marcha no fuera el mejor recurso, ni multitudinaria, ya que los vecinos que no formaban parte de organizaciones no se sumaban a la propuesta, pues no había un trabajo sostenido en esta dirección. Hemos visto como **las asambleas tampoco fueron espacios de participación**.

Finalmente, en esta misma línea de reflexiones, se entiende que la elección de las personas que se sumaban a la mutual estuviera asentada en dos criterios: capacidad y confianza. Más aún, **hay una lógica que prioriza la confianza por sobre la capacidad**, una forma de pensar que no tiene en cuenta el criterio de racionalidad económica, sino la **fuerza de los lazos comunitarios** y, en algunos casos, familiares. Igualmente, tampoco esto es una cuestión suicida dado que, como ya hemos relatado, se elige, en el marco de las personas de confianza, a las más capaces.

Y esta impronta, a su vez, no puede entenderse por fuera de los distintos **discursos y experiencias que son constitutivas de los sujetos**. En este sentido, en el relato hemos visto la **importancia del contexto histórico local y nacional** en tanto marco donde los sujetos actúan. De este modo, el espíritu de entrega y la lógica distributiva no puede pensarse por fuera del discurso de la iglesia y el contexto de reapertura democrática. Asimismo, la preocupación por las problemáticas barriales y la idea de organizarse para dar solución a los problemas guarda relación con la experiencia cotidiana que se vivía (y vive) en Cuartel V, de grandes necesidades y cierto aislamiento. Con esto **no queremos establecer relaciones lineales, pero sí comenzar a resaltar la importancia de los contextos, en tanto discursos y prácticas que interpelan a los sujetos y los van constituyendo**.

Más aún, hasta tal punto estos discursos y experiencias constituyen a los sujetos, que entendemos se hacen carne en ellos, más allá de que no pueda ser esto expresado en términos científicos. Y esto es muy importante, pues guarda relación con el proyecto político que los sujetos construyen. Lo que tenemos son **actores conformados social y culturalmente por experiencias y discursos que luego ponen en juego en sus prácticas**.

Por consiguiente, lejos de la posibilidad de pensar la comunicación como una herramienta racional que pueda permitirnos el intercambio de discursos argumentativos, sostenemos que **la verdad es una construcción social** que se “constituye en función de las relaciones de poder, de relaciones entre seres humanos, de prácticas sociales” (Uranga, 2002: 6) donde se ponen en juego intereses, sentimientos y experiencias pasadas. La **comunicación no puede ser pensada**, en este sentido, **como una instancia autónoma, por fuera de estos procesos**, que permitiría el diálogo entre las diferencias, sino que más bien debemos pensar que los procesos comunicacionales se dan atravesados por esas relaciones de poder, experiencias y sentimientos.

Respecto a **la política y lo político**, que fue un tema significativo para la mutual, lo primero interesante de señalar es que su sentido depende de la construcción que se haga socialmente. En esta línea, debemos señalar que cuando comienza la mutual la política era valorada. Y si esto era así, no sólo se debía a los discursos sociales sino también a las prácticas que acompañaban a esos discursos. De este modo, tanto en los discursos como en las prácticas, **lo político** era entendido como una actividad puesta al servicio de las necesidades de la comunidad, con presencia territorial y vínculo con las bases. Asimismo, **la política** partidaria estaba más vinculada como competencia por un cargo electoral.

Entendemos que **la política y lo político tenían cruces y diferencias**, es decir, los militantes partidarios disputaban un cargo electoralmente pero esa disputa se daba en un marco en el cual estaba presente alguna idea de bien común. Así, encontramos trabajos con las bases y un deseo de satisfacer sus necesidades.

Ahora bien, lo que se va dando en la década de los noventa es la **reducción de la política a una competencia electoral**, donde el esfuerzo y los intereses están subordinados a la competencia electoral y las actividades que se realizan ya no guardan relación con los intereses y las necesidades de las bases. Y esto hace que las prácticas de los actores cambien profundamente.

Así, la mutual se encontrará, entrada su historia, compitiendo en el campo de la política partidaria en un momento en el cual los discursos sociales tienden a desprestigiarla, pero discursos que guardan relación con prácticas, con hechos. Y la mutual, en muchos casos, no escapará de esta lógica y sus prácticas e intereses se alejarán de los intereses de los vecinos de Cuartel V. De allí que el cura de la localidad distinga una política institucional y otra comunitaria, y de allí que la política comience a ser vista como un problema en la mutual luego de haber sido un enorme paraguas y un aliado en el desarrollo de la experiencia.

En el marco de nuestra experiencia esto aparece expresado bajo la idea de una **mutual que comienza a alejarse de las preocupaciones de los barrios**, que se pierde la cotidianeidad de las personas para aparecer preocupada en cuestiones que no hacen a la mejora de la calidad de vida de los vecinos. Y esto es significativo, pues si la literatura nos habla de una **profesionalización de la política y que partidos se convierten en máquinas electorales**, alejándose de las problemáticas comunitarias. La incursión de la mutual en este terreno no cambiará la lógica, es la lógica la que impone el hacer a la mutual.

Y así se da un proceso por el cual **lo político, de ser utilizado en beneficio de la mutual**, de modo tal que contribuya al crecimiento del proyecto, pasa a ser un espacio en el cual se usa la **mutual comprometen recursos institucionales** a favor de un **candidato partidario, cambiando así la agenda de prioridades y de trabajo**. El sentido que comienza a construirse es que la **mutual ya no es un lugar de todos**, sino de algunos. Es decir, ese nosotros que era visualizado como algo amplio, pues contenía en su interior diferentes miradas comienza a hacerse más pequeño.

La gran crítica, entonces, no será tanto la participación política de la mutual, que algunos actores ven como necesaria, sino **confundir la política institucional de la mutual con la política partidaria**, usando los recursos de la institución en las disputas de las internas partidarias. Es decir, no dar este juego entre la política y lo político que vimos estaba al comienzo.

Esta reflexión nos parece significativa, pues nos muestran una **tensión en lo que respecta a la participación de las organizaciones sociales en la política partidaria**, pues al mismo tiempo que se considera como importante y necesaria, se critica el modo en el cual se realizó, que es disponiendo de recursos institucionales para tal fin y usando el nombre de la institución. Esto merece ser reflexionado, pues lo que aparece asociado en los relatos es la **opción política partidaria con la fragmentación del grupo**, la división y el no sentir que el proyecto encarado es de todos, o al menos de una mayoría. El problema de fondo es que un **espacio que se plantea como abierto, amplio, toma opción por un partido**, lo cual contradice esta propuesta inclusiva, en tanto deja afuera a personas que no comparten la decisión tomada.

En términos comunicacionales, la mutual participará de un campo desprestigiado desde la construcción de sentido social, un campo donde se debe tomar posición y, en muchos casos, no se respeta la diferencia. Más aún, los relatos nos hablarán de **“eventos organizados”** en este marco donde se invertirían importantes recursos en pos de un candidato, sin que eso implique un beneficio para la comunidad. Vemos como

comienza a darse un cambio en los intereses y preocupaciones de la mutual que los vecinos de los barrios comienzan a visualizar.

Algunas reflexiones metodológicas

Luego del trabajo realizado, queríamos sintetizar lo que es para nosotros una **mirada comunicacional**, poniendo foco en aquello que miramos y cómo lo miramos. Esto para nosotros es muy importante, dado que entendemos puede aportar a un debate sobre lo comunicacional y su especificidad.

En esta línea, hemos realizado el **relato de una experiencia socio organizativa en tanto proceso histórico**. Esta **idea de proceso nos parece central** y la hemos ido construyendo a medida que avanzaba la investigación. Es importante, por consiguiente, recuperar que las primeras inquietudes en el diálogo con los directivos de la mutual fue reconstruir la historia, lo cual en un principio nos llevó a realizar un relato en términos cronológicos. Ahora bien, este relato estaba vacío, no había actores, los hechos aparecían cristalizados y el poder aparecía nombrado pero no se vivía en el texto, la construcción nos remitiría a una idea de **fotografía**. Partiendo de esto, la intención fue repensar lo que estábamos realizando para dar cuenta de una **película**, donde los actores van construyendo una trama (para nosotros de sentidos y vínculos) en el marco de ciertos límites, una trama compuesta por situaciones que van cambiando con el tiempo fruto tanto del hacer de los actores en su contexto inmediato, como de las decisiones y acciones que desarrollan otros actores en un contexto más amplio.

Para el análisis de la experiencia y posterior construcción del texto pusimos **foco en situaciones**, en recortes espacio – temporales donde reconocimos actores y prácticas sociales. Estas **prácticas se constituyeron en nuestro objeto de análisis**, entendiendo que las mismas son **interpretadas por los actores así como también por nosotros**, siendo el sentido construido por los actores centrales para comprender lo que estaba sucediendo en la situación analizada pero considerando que esas prácticas son posibles de otras lecturas.

Dentro de estas **prácticas, algunas eran discursivas y otras no**, pero **todas podían ser entendida como enunciaciones**, como prácticas que construyen sentido para los actores. Esto suponía, entonces, dar cuenta de quienes eran esos **actores presentes en dichas situaciones**, considerando que los **sentidos construidos se daban en la relación entre estos actores y en los modos de relación propuestos**. Es decir, que las cosas no eran así, de una vez y para siempre, sino que los sentidos se construían en la relación y las negociaciones posibles, aún cuando las posiciones fueran asimétricas.

Pensar que no sólo las prácticas discursivas son enunciativas nos permite **ampliar lo analizable**. Así, no sólo el boletín pasa a ser objeto de análisis, sino también el colectivo o la propuesta de los voceros. Más aún, la ampliación de la mirada nos permite **complejizar el análisis de las situaciones**, escapando a la mirada lineal que nos propone el funcionalismo.

En este sentido, los conflictos, el poder, las posibilidades de participación y los vínculos generados debían ser entendidos en el marco de las relaciones que se establecían entre los actores, considerando que estos actores, parafraseando a Bourdieu, **ocupaban una posición en un espacio social**, construían sentidos desde esa posición, y desde allí actuaban.

De este modo, entendimos a los **actores también en términos de proceso**, lo cual implicaba reconstruir su historia, una historia cargada de experiencia y saberes que los constitúan. Es decir, buscamos en el pasado de los actores elementos que nos permitieran dar cuenta de su **identidad**, conocer la **matriz cultural que los había conformado**.

Pero ello no bastaba, **no podíamos pensar la identidad como algo fijo** cuando nuestra propuesta apuntaba a relaciones y procesos. Por consiguiente, también era necesario **entender el hoy de los actores**, la situación que ocupaba en el escenario y de los intereses que lo movían. Más aún, en esta **comprensión de los intereses** nos dimos cuenta que **también era importante el futuro, los sueños y deseos** de estos actores. Así fuimos **valorando el rol de la cultura en los procesos analizados**.

Ahora bien, **los sentidos que construyen los actores no se dan simplemente en relación** con otros, sino que es necesario entender que los actores construyen su vida en ciertas **condiciones materiales** que condicionan sus ideas y miradas de mundo, así como son **interpelados por diversos discursos sociales**. Esto nos llevó a **considerar tanto el contexto local como el nacional**, entendiendo que es el marco en el cual los actores realizan sus prácticas. En esta línea, remarcamos que los **actores no son de una vez y para siempre**, sino que **sus concepciones de mundo se van modificando** en la relación con otros, y con aquello que llamamos lo real, y esto modifica su hacer y su modo de relación.

Otra cuestión importante para nosotros fue **extraer conceptos de las propias prácticas** de los actores. Es decir, buscamos no imponer un concepto a la práctica para ver si la práctica respondía a él o no, sino dar cuenta del modo en el cual el concepto está desarrollado en ella. Esto implica que en las prácticas de los actores podemos encontrar, por ejemplo, distintas definiciones de participación que debemos entender.

Finalmente, nos interesa decir algunas cuestiones respecto al dispositivo que presentamos de Villamayor. Primero, la sensación de que es posible **utilizarlo para la realización de diagnósticos rápidos**, teniendo en cuenta que para que sea útil **necesitamos las miradas de todos (la mayor diversidad posible)**, pues las personas nos hablan desde sus lugares institucionales, desde su cercanía o lejanía respecto a la organización. Y desde allí construyen sentidos diferentes sobre lo real.

Segundo, podemos pensar que una investigación no es similar a un diagnóstico, sobre todo por el grado de profundidad y complejidad que posee, pero sostenemos que se pueden tomar de ella elementos para construir un diagnóstico. Del mismo modo, entender que nuestros **diagnósticos rápidos siempre se pueden profundizar** en aquellas cuestiones que nos parezcan significativas para transformar nuestras prácticas. Esto en tanto comparte cierta estructura común que debemos reconocer.

Tercero, la certeza de que **hay un momento de saturación en lo que respecta a la obtención de información**, donde ya no aparecen más datos que los recolectados, donde los actores ya no pueden aportar nuevos insumos. Ahora, también debemos destacar que pareciera no haber un fin de la reflexión posible sobre los acontecimientos. Debemos señalar que hasta el último día en que escribimos estas conclusiones aparecen nuevas reflexiones, tanto propias como de los actores partícipes de la experiencia, con los cuales compartimos la investigación a fin de reflexionar juntos.

Finalmente, lo más fuerte para nosotros fue sentir que es **clave** para comprender un proceso organizativo dar cuenta del **espíritu de la experiencia**, dado que **es**

constitutivo de los sujetos y sus prácticas, una **matriz que atraviesa todas sus acciones** y nos permite entenderlas.

Palabras finales

En estas palabras de cierre nos interesa remarcar aquellas cuestiones que nos parecen más significativas de nuestro trabajo, es decir, las **conclusiones que nos han marcado**.

A lo largo del texto hemos puesto énfasis en que **los procesos organizativos en un territorio no son espontáneos**, sino que es posible **reconocer un grupo de personas que lo promueven**, que **generan ese entramado de actores**. Más aún, la organización de un grupo o institución requiere también de análisis y reflexión, como lo demuestra la experiencia de la Mutual El Colmenar.

En el caso del Consejo de la Comunidad hemos visto que existían **muchos grupos e instituciones** en cada uno de los barrios (producto de la necesidad de organizarse para resolver la falta de servicios públicos), pero cada uno estaba desconectado del otro, sin espacio de encuentro y diálogo. En pocas palabras, teníamos muchos **actores fragmentados**, sin iniciativas que les permitieran el trabajo en común. Más aún, varios de estos actores tenían experiencias y valores comunes, una misma impronta cultural, algo que es muy difícil de encontrar, pero aún así no habían generado espacios de diálogo que les permitiera un hacer común. Esto es central, pues nos permite reforzar la idea que venimos trabajando, al mostrar que la clave para avanzar en un entramado es **generar ese espacio de encuentro en donde los actores se reconozcan como parte de un territorio**. La generación de este espacio será promovida por un grupo concreto que asumirá las tareas de convocatoria y convencimiento de los actores para que participen de él.

De este modo, es significativo para nosotros asumir que las instancias de discusión, debate, **diagnóstico y planificación pueden ser pensadas como espacios de participación y generación de consensos colectivos, así como espacios de construcción de una utopía común**. Esto no sólo lo vemos en el caso del Consejo de la Comunidad, sino también en el **taller de planificación** que hacen actores sociales luego de la crisis inflacionaria de 1989 en el cual surge la propuesta de pensar un servicio de transporte propio.

Entendemos que el mayor desafío como comunicadores- planificadores es **salir de la mirada ombliguística** de cada uno de los actores **para pensarse en un nosotros colectivo**.

En esta misma línea, debemos reconocer que en la mutual El Colmenar hubo **personas que trabajaron en miras a fortalecer ese entramado de actores**, buscando articular con ellos actividades en conjunto, organizando reuniones y espacios de formación, así como apoyado el surgimiento de nuevos actores, motivando su organización y luego sumándolos al trabajo que se estaba haciendo. Hay **tiempo, cabeza y recursos (humanos y materiales) puestos en esta tarea**, no hay espontaneidad.

Esto nos parece central, sobre todo, para pensarlo desde el **desarrollo de políticas públicas** en momentos donde se habla mucho de **mesas de gestión asociada** y se considera a la **participación como un valor**. Entender que la conformación de espacios asociativos es un trabajo es un paso importante en esta dirección, pues ya no se podría pedir a los actores que se hagan también responsables de esto.

De este modo, debemos remarcar el accionar de la mutual, pues en todos sus años uso parte de la ganancia generada por el servicio de transporte en una **inversión social**, financiando la tarea de militantes comunitarios. **No fue el Estado el encargado de promover esto**, y menos el mercado, sino una organización social enmarcada en una propuesta de **economía social** que combinaba la generación de riqueza en un territorio con la inversión comunitaria.

Finalmente, en línea con esto, es también importante remarcar la necesidad de **analizar el propio proceso organizativo de una institución o grupo**. A lo largo del texto hemos avanzado en la reflexión sobre el modo organizativo de la mutual y las complicaciones que hubo hacia el interior del espacio. Este camino nos permitió dar cuenta no sólo de aquellas potencialidades y riquezas de El Colmenar, sino también los límites, las oportunidades no aprovechadas y las decisiones que generan conflictos. Dedicar tiempo para este tipo de reflexión, en miras a aprender de las prácticas y abordar los conflictos aparece como otra cuestión central de todo proceso organizativo.

Relacionado con el punto anterior, nos interesa remarcar que en un proceso debemos considerar **no sólo la racionalidad** y la planificación, sino también la utopía, el **espíritu**. Es decir, no sólo son importantes los límites estructurales, sino también la **voluntad de los actores**, lo cual implica **valorar la subjetividad (el deseo)**, entendiendo que desde ella es posible pensar los cambios sociales. De este modo, si bien El Colmenar no se caracterizó por planificar, hubo siempre un **espíritu que indicaba hacia donde ir**.

Una de las cuestiones significativas para nosotros es que el **espíritu no se trata simplemente de un discurso, sino que se encuentra hecho carne en las personas de la mutual** y, por consiguiente, se plasma en prácticas concretas de la institución. El **espíritu guarda relación con una experiencia de vida**.

Así, también es posible entender las **dificultades en la “transmisión” de la mística** desde una mirada comunicacional, remarcando que **no es posible pensar la comunicación de ideas, propuestas o un espíritu de trabajo sólo desde lo discursivo**, sino que se requiere de compartir experiencias, discursos, reflexiones, en fin, un proceso de construcción colectiva. En otras palabras, **se necesita pensar la comunicación y planificar procesos**.

En relación a la comunicación, aparecen algunas cuestiones centrales a tener en cuenta. Como hemos señalado, la **mutual no se dio una estrategia comunicacional**, más bien hubo algunas **acciones que por lo común se planteaban a partir de una necesidad concreta**, que surgían como respuesta a algún hecho problemático. De este modo, **no hubo continuidad en las mismas, ni relación de una con la otra**.

El Colmenar **no visualizó la comunicación como eje significativo de lo organizativo**, es decir, no la consideró como herramienta desde la cual repensar el modo de construcción y vinculación que venía desarrollando. En este sentido, más que una política definida que opta por no comunicar, lo que hubo fue la **no consideración de la comunicación como una problemática**, por lo menos no institucionalmente.

Esto, en nuestra mirada, nos permite remarcar una idea expresada a lo largo del trabajo: **no es posible pensar la comunicación sin el proyecto político que la orienta**. Así, en tanto el **debate político de hacia donde ir, qué priorizar y cómo hacerlo no se dio**, lo que tenemos es que la comunicación no pudo ser pensada estratégicamente. De este modo, **no hubo planificación institucional**, se confió en que la mística y el espíritu eran suficientes para marcar un norte hacia el cual ir, se

consideró a todos como militantes más allá de la experiencia concreta y las prácticas que se desarrollaban y se evitó la discusión entre los distintos proyectos de mutual presentes en el espacio institucional.

Lo que encontramos fueron ciertas decisiones, que hacen a un **determinado modo de gestión** que se dio la organización, donde la falta de discusión del proyecto político y, desde ahí, la **imposibilidad de planificar, impidieron que lo comunicacional pudiera ser considerada relevante**.

En esta misma línea, vemos que esta **desvalorización de la comunicación** es, por un lado, **independiente de la concepción de la comunicación** que poseen los directivos de la mutual. No es que no hubo en la mutual una mirada instrumental de la comunicación y hasta allí llegó con las prácticas, desvalorizando otras opciones.

Ahora bien, el **no contar** la mutual con **marcos conceptuales** que le permitieran pensar la comunicación en un sentido amplio le **impidió aprovechar, potenciar y comprender muchas de las prácticas** que varias de las personas fueron desarrollando. De este modo, oportunidades como las que se daban en cada ampliación del recorrido no terminaron de ser explotadas, prácticas como las del periódico no fueron potenciadas todo lo que podrían haber sido, y relatos que nos hablan de cierto alejamiento de la mutual de los barrios no podían ser comprendidos y analizados. En este sentido, vemos la **potencialidad de la comunicación para pensar los procesos no sólo organizativos, sino de relación con otros actores en un territorio**.

Esto, nuevamente, nos permite resaltar algo que también hemos reiterado varias veces en nuestro trabajo: la **necesidad de sistematizar las prácticas de las organizaciones sociales y poner en relación los riquísimos conocimientos y saberes que habitan en ellas con los saberes universitarios establecidos**. La investigación, en esta línea, puede considerarse como un aporte indudable a los procesos organizativos populares, al tiempo que un insumo desde el cual pensar políticas públicas.

Entendemos que la **revisión de las prácticas del pasado cobra otro sentido en el presente, en tanto son repensadas desde otros sueños e imaginarios** a los cuales permite pensar. De allí que todo el potencial que este tipo de procesos pueden generar en los grupos humanos organizados.

Más allá de las reflexiones sobre el proceso, también nos interesa señalar algunas otras cuestiones respecto a la comunicación. Lo primero es que la **comunicación**, los procesos simbólicos, **no pueden pensarse por fuera del contexto histórico- social y material** en el cual viven los actores. De este modo, en nuestro análisis aparece como necesidad **considerar la variable económica**, material, de cualquier proyecto o institución, en tanto esta **condiciona vínculos y sentidos que se generan**. Esto sin dudar de la potencia de los sentidos y los valores, pero entendiendo que estos guardan relación con las condiciones de vida concreta de los seres humanos. El **ejemplo de la lucha en torno al precio del boleto** que se da La Perlita y El Colmenar, donde a igualdad de costo la gente dejará pasar La Perlita y tomará el coche de la mutual nos parece más que significativo en este aspecto.

En esta misma dirección, otra afirmación: la **comunicación no puede considerarse como sustituto de la desigualdad material y simbólica**. Es decir, **no puede pensarse que la comunicación puede resolver conflictos que guardan relación con condiciones desiguales de los sujetos**.

Frente a una mirada de la comunicación que señala que desde ella pueden resolverse diferencias y llegar a acuerdos, nuestra mirada es que la **comunicación** puede generar espacios, proponer mecanismos, propiciar que las partes se entiendan, pero **no puede vaciar el conflicto entre los actores**. La **comunicación se da en el marco de una disputa por establecer el sentido hegemónico en un territorio**, entendiendo que sentidos y prácticas guardan relación. La relación entre el municipio y El Colmenar es un claro ejemplo de esto que planteamos.

Ahora nos interesa una pequeña reflexión sobre los **procesos de participación y la comunicación**. Sostenemos que es **insuficiente generar procesos en los cuales las personas solamente se expresen**. Para nosotros, **procesos de participación que no derivan en un hacer concreto** que transforma aquellas cuestiones que se ven como problemáticas **terminan diluyéndose**. Asimismo, **es desde este hacer que las personas pueden encontrar su lugar** en el proceso, así como **conociéndose y construyendo la confianza necesaria** que se necesita para todo tipo de proyecto colectivo.

Finalmente, entendemos que **es central en cualquier investigación social implicarse**. Es decir, frente a miradas que proponen la neutralidad de investigador y de los conocimientos, entendemos que la **investigación debe estar puesta al servicio de un proyecto político**, donde los saberes puedan ser apropiados y puestos en juego por los actores sociales.

En esta línea, para nosotros es de **vital importancia** dar cuenta de eso que este trabajo hemos llamado el **espíritu del proceso**, pues sin entenderlo nuestras propuestas caerán en bolsas rotas dado que no habremos comprendido por qué los actores actúan como lo hacen. y en este camino de dar cuenta del espíritu, entendemos, **vale más el compromiso y la implicación que pueda tener el investigador que cualquier desarrollo metodológico que pueda proponerse**.

Bibliografía

- ✓ **AA. VV.** El diagnóstico social. Proceso de conocimiento e intervención profesional. Editorial Espacio. Buenos Aires, 2001.
- ✓ **AA. VV.** La Investigación- acción participativa. Inicios y desarrollos. Editorial Humanitas. Buenos Aires, 1992.
- ✓ **AA. VV.** 500 años de cristianismo en la Argentina. Centro Nueva Tierra. Buenos Aires, 1992.
- ✓ **AA. VV.** Sembrando mi tierra de futuro. Comunicación, planificación y gestión para el desarrollo local. Unidad de Prácticas y producción de conocimiento, Universidad Nacional de La Plata. Buenos Aires, 2002.
- ✓ **AGRUPACIÓN EL MATE.** Viejos Problemas, nuevas preguntas. Buenos Aires, Argentina. 2004
- ✓ **ALFARO MORENO**, Rosa María; Repensar la política y la comunicación. Trances y apremios para construir ciudadanía. En WACC-ALC, Construyendo ciudadanía, equidad y paz. WACC, Lima, 1999.
- ✓ **Alfaro Moreno**, Rosa María. A) ¿Participación para qué? Un enfoque político de la participación en el campo popular. www.felafacs.org/files/alfaro.pdf
- ✓ **Ander Egg**, Ezequiel. Diagnóstico Social. Conceptos y metodología. Editorial Lumen. Buenos Aires, 1995.
- ✓ **Ander Egg**, Ezequiel. Introducción a la planificación. Editorial Humanitas. Buenos Aires, 1991.
- ✓ **ANDER-EGG**, Ezequiel. Investigación y diagnóstico para el trabajo social, Humanitas, Buenos Aires, 1987.
- ✓ **Arfuch**, Leonor (Comp.). Identidades, sujetos y subjetividades. Editorial Prometeo. Buenos Aires, 2002.
- ✓ **Argumedo**, Alcira. Los silencios y las voces en América Latina: notas sobre el pensamiento nacional y popular. Ediciones del pensamiento nacional. Buenos Aires, 1993.
- ✓ **ARMAS CASTAÑEDA**, Segundo; Imaginándonos el futuro. La comunicación como estrategia para el desarrollo. ILLA Centro de Educación y Comunicación. Lima, 1995.
- ✓ **Arocena**, J. "El desarrollo local frente a la Globalización", en Hacia un nuevo modelo de gestión local, FLACSO-UBA-UCC, Buenos Aires, 1997.
- ✓ **Arras**, Ana María. Comunicación organizacional. Universidad Autónoma de Chihuahua. 1990.
- ✓ **Arroyo**, Daniel. "Desinterés por lo político y nuevas formas de representación social en la cultura mediática", en Oficios Terrestres número 4, Facultad de Periodismo y Comunicación Social- Universidad Nacional de La Plata, Buenos Aires, 1997 (a).
- ✓ **Arroyo**, Daniel. "Estilos de gestión y políticas sociales municipales en Argentina", en Hacia un nuevo modelo de gestión local, FLACSO-UBA-UCC, Buenos Aires, 1997 (b).
- ✓ **Arroyo**, Daniel. "La política social 2005-2006. Mimeo, 2005.
- ✓ **Arroyo**, Daniel. El desarrollo local en Argentina: entre la crisis social, la planificación y el desarrollo productivo, mimeo, Buenos Aires, 2001.
- ✓ **Augé**, Marc. La guerra de los sueños. Ejercicios de etno-ficción. Editorial Gedisa. Barcelona, 1998.
- ✓ **BANCO MUNDIAL.** "Desigualdad en América Latina y Caribe: ¿Ruptura con la historia?", Buenos Aires, 2003.
- ✓ **Barrer**, Martin y Beeper, Anne. "Introducción: Qué hay en un texto?" en Barker, M y Beezer, A (eds), Introducción a los estudios culturales , Bosch, Barcelona, 1994.
- ✓ **BARTOLI**, Annie; Comunicación y organización. Paidós, México. 1992

- √ **BELTRÁN**, Luis Ramiro; Comunicación para el desarrollo en Latinoamérica. Una evaluación sucinta al cabo de cuarenta años. <http://www.infoamerica.org/teoria/articulos.beltran1.htm>
- √ **BERGER**, P. y **LUCKMANN**, T. La construcción social de la realidad. Buenos Aires, Amorrortu, 14ª. edición, 1997.
- √ **Bourdieu**, Pierre, Chamboredon, Jean -Claude y Passeron, Jean - Claude. El Oficio del Sociologo. Presupuestos epistemológicos. Siglo veintiuno. Argentina, 2004.
- √ **BOURDIEU**, Pierre. Cosas Dichas. Editorial Gedisa. Buenos Aires, 1988.
- √ **BOURDIEU**, Pierre. El sentido práctico. Editorial Taurus. Madrid, 1991.
- √ **BOURDIEU**, Pierre. Sociología y cultura. Editorial Gribaljo. México, 1990.
- √ **BURIN**, David y otros; Hacia una gestión participativa y eficaz. CICCUS, Buenos Aires, 1996
- √ **Canclini**, Néstor García. Culturas Híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad, Grijalbo, México, 1990, Caps. VI y VII
- √ **CARBALLEDA**, Alfredo. La intervención en lo social. exclusión e integración en los nuevos escenarios sociales. Editorial Paidós. Buenos Aires, 2002.
- √ **Carillo**, Ricardo Carrillo. Movimientos sociales y hegemonía. Revista Aportes Andinos N° 6. Movimientos Sociales, Políticas de Seguridad y Democracia. Julio 2003.
- √ **Cavarozzi**, Marcelo. Autoritarismo y democracia. Editorial Eudeba. Buenos Aires, 2002.
- √ **CENTRO NUEVA TIERRA**. Comunicación popular, ¿es o se hace? 5to Seminario Taller Anual del Programa DRC Centro Nueva Tierra. Buenos Aires, 2003.
- √ **CONTRERAS BASPIÑEIRO**, Adalid; Comunicación-desarrollo para "otro occidente". Rev. Razón y Palabra No. 18, México, mayo-julio 2000.
- √ **Coraggio**, José Luis. Descentralización, el día después..., CBC-UBA, Buenos Aires, 1997.
- √ **Cortes**, Carlos Eduardo. La comunicación al ritmo del péndulo. Medio siglo en busca del desarrollo. Mimeo. Bogotá-Quito, 1997.
- √ **Dayan**, Daniel (comp.). En busca del público, Gedisa, Barcelona, 1997, artículos de David Morley, James Curran y Ien Ang.
- √ **Del Piero**, Sergio. Organizaciones de la sociedad civil. Tensiones de una agenda en construcción. Paidós. Buenos Aires, 2005.
- √ **Fernández**, Arturo. "Los partidos políticos y sus principales desafíos: Caso argentino", en Algunos desafíos políticos e internacionales de nuestra época, Homo Sapiens, Rosario, 1998.
- √ **Filmus**, Daniel. Los noventa. Política, sociedad y cultura en América Latina y Argentina de fin de siglo. Eudeba, Buenos Aires, 1999.
- √ **Filmus**, Daniel; Arroyo, Daniel y Estebanez M. E. "El perfil de las ONGs en Argentina", EUDEBA, BANCO MUNDIAL-FLACSO, Buenos Aires, 1997.
- √ **Fitoussi**, J. P. y Rosanvallon, P. "La nueva era de las desigualdades", Manantial, Buenos Aires, 1997.
- √ **Freire**, Paulo. ¿Extensión o comunicación? La concientización en el medio rural. Buenos Aires, Siglo XXI, 1973.
- √ **FUENTES NAVARRO**, Raúl; Prácticas profesionales y utopía universitaria. Notas para repensar el modelo de comunicador, en Revista Diálogos No. 31. Lima, setiembre 1991, pp. 37-42
- √ **García Canclini**, Néstor. Consumidores y ciudadanos. Conflictos multiculturales de la globalización, México, 1999.
- √ **García Delgado**, Daniel y Noretto, Luciano. El Desarrollo en un contexto posneoliberal. Hacia una sociedad para todos. Ediciones Ciccus, Buenos Aires, Argentina, 2006.

- ✓ **García Delgado**, Daniel. Estado Nación y la crisis del Modelo. El estrecho sendero, Tesis Norma, Buenos Aires, 2003.
- ✓ **Giddens**, Anthony. La constitución de la sociedad. Bases para una teoría de la estructuración. Amorrortu Ediciones, Buenos Aires, 1998.
- ✓ **Giddens**, Anthony. La teoría social, hoy. Editorial Alianza, Madrid, 1990.
- ✓ **GONZÁLEZ**, Jorge. Más (+) Cultura(s). Ensayos sobre realidades plurales. México, Colección Pensar la Cultura, CNCA, 1994.
- ✓ **Grimson**, Alejandro y Varela, Mirta. Audiencias, cultura y poder. Estudios sobre la televisión. Editorial Eudeba. Buenos Aires, 1999.
- ✓ **Guber**, Rosana. El salvaje metropolitano: reconstrucción del conocimiento social en el trabajo de campo. Editorial Paidós. Buenos Aires, 2004.
- ✓ **GUMUCIO-DRAGON**, Alfonso; El nuevo comunicador, mimeo, s/f
- ✓ **Hall**, Stuart. "Codificar/Decodificar" (trad. de Silvia Delfino), en Entel,A. Teorías de la Comunicación, U. a Distancia Hernandarias, Buenos Aires, 1994
- ✓ **Horowicz**, Alejandro. Los cuatro peronismos. Editorial Legasa. Buenos Aires, 1984
- ✓ **Instituto del Conurbano Bonaerense, Universidad Nacional de General Sarmiento**. Breve caracterización histórica de la región metropolitana de Buenos Aires. 2000.
- ✓ **Kaplún**, Gabriel. Mitos y deseos sobre desarrollo, participación y comunicación. Ponencia presentada en IAMCR, Porto Alegre, 2004.
- ✓ **Kymlicka**, Will y Wayne Norman. "El retorno del ciudadano. Una revisión de la producción reciente en teoría de la ciudadanía" en Ágora. Cuaderno de Estudios Políticos Nº 7, Buenos Aires, 1997.
- ✓ **Lechner**, N. "La reforma del Estado y el problema de la conducción política", en Perfiles Latinoamericanos, FLACSO, num7, Santiago de Chile, 1995.
- ✓ **Malimacci**, Fortunato. Constitución de redes y movimientos sociales solidarios como estrategia de satisfacción de necesidades. En Forni, Floreal (comp.). De la exclusión a la organización. Ediciones Ciccus, Buenos Aires, 2002.
- ✓ **MARTIN BARBERO**, Jesús. Procesos de comunicación y matrices de cultura. Itinerario para salir de la razón dualista, México, FELAFACS-GG, 1998.
- ✓ **MARTIN BARBERO**, Jesús; De los medios a las mediaciones. Comunicación, cultura y hegemonía. Editorial Gustavo Gili, S.A., Barcelona 1987. 3ª Edición 1993.
- ✓ **Martín Barbero**, Jesús. "Retos a la investigación de comunicación en América Latina", en Memorias de la semana internacional de la Comunicación, U. Javeriana, Bogotá, 1980
- ✓ **Martín Barbero**, Jesús. De la comunicación a la cultura. Perder el objeto para ganar el proceso. Conferencia dictada en la Facultad de Comunicación Social de la Universidad Javeriana, Bogotá, marzo de 1984.
- ✓ **Martín Barbero**, Jesús Martín. La comunicación en las transformaciones del campo cultural. ALTERIDADES, 1993 (b).
- ✓ **Martín Barbero**, Jesús. La educación desde la comunicación. Editorial Norma, 2002.
- ✓ **Martínez Nogueira**, R. "La reforma del sector público en el marco de la reforma institucional: etapas y cuestiones pendientes" en Hacia una matriz de gobierno en América Latina. Instituciones del Estado, la Sociedad Civil y el Mercado, Universidad Nacional de San Martín - BID, Buenos Aires, 2000.
- ✓ **MASSONI**, Sandra y MASCOTTI, Mariana; "Apuntes para la comunicación en un mundo fluido", Editorial de la Universidad Nacional de Rosario, Rosario, 2001.
- ✓ **MASSONI**, Sandra y MASCOTTI, Mariana; "Diagnóstico Comunicacional. Entre la desazón de la interperie y la euforia de la construcción", en Generación de Conocimiento y formación de comunicadores, tomo IV, FELAFACS, Editorial Opción, México, 1992.

- ✓ **Massoni**, Sandra. "Estrategia de comunicación: una mirada comunicacional para la investigación sociocultural", en Recepción y mediaciones. Casos de investigación en América Latina. Enciclopedia Latinoamericana de sociocultura y comunicación. Guillermo Orozco Gomez (coord.). Grupo Editorial Norma, Buenos Aires / Venezuela. 2002.
- ✓ **MASSONI**, Sandra; Estrategias de Comunicación rural: Hacia una ciencia más comprometida con lo social y sus transformaciones, en Anuario del Departamento de Ciencias de la Comunicación del año 1999, N° 3 Escuela de Comunicación Social, Universidad Nacional de Rosario, Argentina, 2000.
- ✓ **MATA**, María C.; Nociones para pensar la comunicación y la cultura masiva, CCE La Crujía, Buenos Aires, 1994.
- ✓ **Mata**, María Cristina, "Indagaciones sobre el público" en Revista Estudios, N° 13, CEA- UNC-Córdoba, 2000
- ✓ **Mata**, María Cristina, "De la cultura masiva a la cultura mediática", DIA-LOGOS de la Comunicación N° 56, Felafacs, Lima, octubre 1999
- ✓ **Mata**, María Cristina, "La construcción técnica de la democracia", ponencia presentada al Seminario de Ciencia Política Grupo Montevideo, Porto Alegre, octubre de 2001
- ✓ **Mata**, María Cristina, "Memorias de la Recepción" en DIA-LOGOS de la Comunicación, N° 30, Felafacs, Lima, 1991
- ✓ **Mata**, María Cristina, "Radios y Públicos Populares", en DIA-LOGOS de la Comunicación N° 19, Felafacs, Lima, 1988
- ✓ **Mata**, María Cristina. Comunicación, Ciudadanía y poder. Pistas para pensar su articulación. DIA-LOGOS de la Comunicación N° 64, Felafacs, Lima, noviembre de 2002
- ✓ **Mata**, María Cristina. Diagnosticar también es pensar la comunicación. Curso de especialización "Educación para la comunicación". La Crujía, Cuadernillo 3, 1994.
- ✓ **Mata**, María Cristina. Nociones para pensar la comunicación y la cultura masiva, La Crujía, Buenos Aires, 1994
- ✓ **Mattelart**, Armand y Mattelart, Michèle. "Recepción: el retorno al sujeto", en DIA-LOGOS de la Comunicación, FELAFACS, Lima, N° 30, junio de 1991
- ✓ **Mattelart**, Armand y Mattelart, Michele. Historia de las teorías de la comunicación, Paidós, 1997.
- ✓ **Mattelart**, Armand. "Hacia una teoría crítica de la comunicación", en Memorias de la semana internacional de la Comunicación, U.Javeriana, Bogotá, 1980.
- ✓ **Mattelart**, Armand. La comunicación-mundo. Historia de las ideas y de las estrategias, Fundesco, 1993.
- ✓ **MIDDLETON**, John. Imágenes y acción. Teoría en y de planificación de la comunicación.. En MIDDLETON, John (comp.), Enfoques sobre la planificación de la comunicación, CIESPAL-UNESCO.
- ✓ **Morley**, David. Televisión, audiencias y estudios culturales, Amorrortu, Buenos Aires, 1996, Introducción y Primera parte
- ✓ **Muráis**, Miguel y Portantiero, Juan Carlos. Estudios sobre los orígenes del Peronismo. Editorial Siblo XXI. Buenos Aires, 1971.
- ✓ **Navarro**, Raúl Fuentes. "La investigación de la comunicación en América Latina: condiciones y perspectivas para el Siglo XXI", Diálogos de la Comunicación N° 56, Felafacs, Lima, 1999.
- ✓ **Nun**, José. "La Democracia y el Sapo que habla" en Hacia una matriz de gobierno en América Latina. Instituciones del Estado, la Sociedad Civil y el Mercado, Universidad Nacional de San Martín - BID, Buenos Aires, 2000.
- ✓ **Pichardo Muñiz**, Arlette. Planificación y programación social. Editorial Lumen/ Humanitas. Buenos Aires, 1997.
- ✓ **PNUD**, Informe de Desarrollo Humano local, Buenos Aires, 1997.

- ✓ **Prieto Castillo**, Daniel. Diagnóstico de comunicación. Mensajes, instituciones, comunidades. Editorial "QUIPUS". Quito, reimpresión, 1990.
- ✓ **Rapoport**, Mario. Historia Económica, política y social de la Argentina: 1880-2000. 2003.
- ✓ **Revista CHASQUI**, N° 11, CIESPAL, Quito, 1984, Artículos de José Marques de Melo, Joaquín Sánchez y Javier Esteinou
- ✓ **Revista TELOS**, N° 19, septiembre-noviembre 1989, Madrid
- ✓ **Roa**, Jorge Cadena Roa. Acción colectiva y creación de alternativas. <http://www.ezln.org/revistachiapas/No7/#>
- ✓ **Robirosa**, Mario. Turbulencia y planificación social. Lineamientos metodológicos de gestión de proyectos sociales desde el Estado. Editorial Siglo XXI, 1990.
- ✓ **Rosanvallon**, Pierre. La nueva cuestión social. Repensar el Estado-providencia, Manantial, Buenos Aires, 1996.
- ✓ **Saintout**, Florencia. Los estudios de recepción en América Latina, Universidad Nacional de La Plata, 1998.
- ✓ **Samaja**, Juan. Epistemología y metodología. Elementos para una teoría de la investigación científica. Eudeba. Buenos Aires, 1993.
- ✓ **SCHMUCLER**, Héctor y MATA, María C. (Coords.) Política y comunicación. ¿Hay un lugar para la política en la escena mediática?, UNC-Catálogos, Buenos Aires, 1992.
- ✓ **Schorr**, M. y Wainer. "Argentina: ¿muerte y resurrección? Notas sobre la relación entre economía y política en la transición del "modelo de los noventa" al del "dólar alto", Buenos Aires, 2005.
- ✓ **Sirvent**, María Teresa y Llosa, Sandra. Jóvenes y Adultos en situación de riesgo educativo: análisis de la demanda potencial y efectiva.
- ✓ **Sirvent**, María Teresa. Cultura popular y participación social. Una investigación en el barrio de Mataderos (Buenos Aires). Editorial Miño y Dávila. Buenos Aires, 1999.
- ✓ **SIRVENT**, María Teresa. Educación de adultos: investigación y participación. Coquena Grupo Editor S.R.L. Buenos Aires, 1994.
- ✓ **Sirvent**, María Teresa. Educación, tiempo libre y realidad argentina. Conferencia Inaugural de las 3ras Jornadas de Tiempo Libre y Recreación, Asociación de Graduados del Instituto de Tiempo Libre y Recreación, Agosto de 1996.
- ✓ **Sirvent**, María Teresa. El proceso de Investigación 2º Edición (revisada). Material de la Cátedra de Investigación y Estadística Educacional I, Licenciatura en Ciencias de la Educación, Universidad de Buenos Aires. 2004.
- ✓ **Svampa**, Maristella. La Sociedad Excluyente: La Argentina bajo el signo del neoliberalismo. Editorial Taurus. Buenos Aires, 2005.
- ✓ **URANGA**, Washington y FEMIA, Gastón. Acerca de la práctica social de los comunicadores. Consideraciones teóricas, metodológicas y políticas. Una mirada sobre comunicación y salud. La Paz (Bolivia), octubre de 2002
- ✓ **Uranga**, Washington y Guerrini Lucía; "La comunicación como estrategia para el desarrollo", en AAVV, Desarrollo local, Jefatura de Gabinete de Ministros, Buenos Aires, 2002. páginas 65 a 71.
- ✓ **URANGA**, Washington. Gestionar desde la comunicación, gestionar procesos comunicacionales. Revista Oficios Terrestres, Fac. de Periodismo y Comunicación Social UNLP, La Plata, Año VII, No. 9-10, 2001.
- ✓ **URANGA**, Washington. Gestionar: Hacia una acción organizada y eficaz. Material de Cátedra, Carrera de Comunicación Social, UBA.
- ✓ **URANGA**, Washington; Reflexiones sobre los nuevos roles y responsabilidades del comunicador social. Rev. Ciencia y Cultura. Univ. Católica Boliviana, junio 1999.
- ✓ **URANGA**, Washington; Una propuesta académica con la mirada puesta en la prácticas sociales; en PLANGESCO, Maestría en Planificación y Gestión de Procesos Comunicacionales, Documento curricular y plan de estudios. FPyCS-UNLP, La Plata, 2001

- √ **Vizer**, Eduardo. La trama (in)visible de la vida social. Comunicación, sentido y realidad. Ediciones La Crujía. Buenos Aires, 2003.
- √ **VIZER**, Eduardo; SOCIOANÁLISIS: Metodología de Investigación, análisis diagnóstico e intervención social, Redes.Com / Universidad de Sevilla, España, 2004.
- √ **Williams**, Raymond. Cultura, Sociología de la comunicación y del arte, Paidós, Barcelona, 1981
- √ **Wolf**, Mauro. La investigación de la comunicación de masas. Críticas y perspectivas, Paidós, Barcelona, 1987, Primera Parte.